



**UNIVERSIDADE DO MINDELO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

## **CURSO DE LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E FINANÇAS**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Ano letivo 2017/2018 – 4º Ano

**PLANEAMENTO E CONTROLO NA GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA**

**Autor: Andrea Tomázia Da Luz Fernandes Nº 3411**

**Orientador: Mestre, João Da Graça Fermino**

**Mindelo, 2018**



UNIVERSIDADE DO MINDELO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

CURSO DE LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E FINANÇAS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO “ PLANEAMENTO E  
CONTROLO NA GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA” ANO LETIVO  
2017/2018 – 4º ANO”

AUTOR: ANDREA TOMÁZIA DA LUZ FERNANDES

ORIENTADOR: MESTRE, JOÃO DA GRAÇA FERMINO

**MINDELO, 2018**

**Andrea Tomázia Da Luz Fernandes**

**Planeamento e Controlo na gestão da pequena empresa**

Trabalho apresentado à Universidade  
do Mindelo como parte dos  
requisitos para obtenção do grau de  
licenciatura em Contabilidade e  
Finanças

## **RESUMO**

O planeamento é uma ferramenta administrativa, que possibilita as empresas entender e conhecer a realidade do mercado onde estão inseridas, conhecer a própria empresa a fim de conseguirem estarem cientes cenários futuros que permitam reduzir os riscos e incertezas no alcance dos seus objetivos.

Outra ferramenta administrativa ligada ao planeamento é o controlo. Quando a empresa decide realizar o planeamento que consiste primeiramente em estabelecer objetivos a atingir, elaborar planos para alcançar esses mesmos objetivos, não vale a pena somente traçar o caminho a percorrer, mas também realizar o controlo do que foi planeado.

O controlo deve ser feito de forma continua para assegurar que as ações são desenvolvidas de acordo com o planeado e de modo a intervir caso seja necessário com ações corretivas.

É nesse âmbito que se realiza o seguinte trabalho cujo tema “o planeamento e controlo na gestão da pequena empresa” tentando mostrar os efeitos positivos da utilização dessas ferramentas e seu contributo para uma melhor gestão dessas empresas.

Para a realização do trabalho, utilizou-se a metodologia qualitativa, de carácter exploratório, com recurso a pesquisas bibliográficas, *sites* na internet, e entrevistas aos responsáveis da pequena empresa.

**Palavras-chave: Planeamento. Controlo. Pequena empresa.**

## ***ABSTRACT***

Planning is an administrative tool that allows companies to understand and know the reality of the market where they are inserted, to know their own company in order to be able to predict future scenarios that allow to reduce the risks and uncertainties in the attainment of their objectives.

Another management tool related to planning is control. When the company decides to carry out planning, which consists first of setting goals to be achieved, elaborating plans to achieve those same objectives, it is not worthwhile to chart the way forward but also to control what has been planned.

Control should be done on a continuous basis to ensure that actions are developed as planned and to intervene if necessary with corrective actions.

It is within this scope that the following work is carried out whose theme "planning and control for the managing of small company" trying to show the positive effects of the use of these tools and their contribution to a better management of these companies.

For the accomplishment of the work, the qualitative methodology, of an exploratory nature, was used with bibliographical researches, websites, and interviews with the responsible ones of the micro and small companies.

**Keywords: Planning. Control. Small company.**

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho a minha  
família por toda dedicação, apoio e  
incentivo.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por me ter dado a dádiva da vida em que tive a oportunidade de estar a concluir a minha Licenciatura.

Agradeço aos meus pais, pelo amor, apoio moral e emocional e aos meus irmãos pelo incentivo e encorajamento.

Ao Msc. João Da Graça Fermino pela orientação pela sua disponibilidade, dedicação e todo o acompanhamento dispensado na orientação deste trabalho.

A todos os docentes que me acompanharam nestes anos, pelo tempo dedicado e pelos conhecimentos transmitidos.

A todos os meus colegas que me acompanharam neste percurso.

**Obrigado a todos!**



## EPÍGRAFE

*Para sobreviver e ter sucesso, cada organização tem de se tornar um agente da mudança. A forma mais eficaz de gerenciar a mudança é criá-la.*

*Peter Drucker*

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1 Problemática de investigação	3
1.2 Justificativa do tema	4
1.3 Formulação do Problema da Pesquisa ou pergunta de partida	5
1.4 Objetivos	5
1.4.1 Objetivo geral	5
1.4.2 Objetivos específicos	5
1.5 Procedimentos metodológicos	6
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>7</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>7</b>
2.1 A evolução histórica da Contabilidade	7
2.2 Evolução histórica da contabilidade em Cabo Verde	9
2.3 Planeamento	14
2.3.1 Características fundamentais do planeamento	15
2.3.2 Etapas básicas do planeamento	15
2.3.3 Princípios do planeamento	16
2.3.3.1 Princípios gerais	16
2.3.3.2 Princípios específicos	17
2.3.4 Razão para o planeamento	18
2.3.5 Filosofias do planeamento	19
2.3.6 Missão organizacional	20
2.3.7 Objetivos organizacionais	21
2.3.7.1 Tipos de objetivos	21
2.3.7.2 Características dos objetivos	21
2.3.8 Plano estratégico	22
2.3.8.1 Tipos de planos	22
2.3.8.2 Utilidade do plano estratégico	24
2.4 Tipos de planeamento	24
2.4.1 Planeamento estratégico	24
2.4.1.1 Fases do planeamento estratégico	25

2.4.1.2	Caraterísticas do planeamento estratégico .....	26
2.4.1.3	Vantagens do planeamento estratégico.....	27
2.4.1.4	Críticas ao planeamento estratégico .....	27
2.4.1.5	Condições de eficácia do planeamento estratégico .....	29
2.4.1.6	Análise SWOT .....	30
2.4.2	Planeamento tático.....	32
2.4.3	Características .....	33
2.4.4	Planeamento operacional.....	33
2.4.4.1	Características .....	34
2.4.5	Principais aspetos de diferenciação .....	35
2.5	Estratégia .....	35
2.5.1	Tipos de estratégias.....	36
2.5.2	Formulação da estratégia .....	37
2.5.2.1	Estratégia de negócio.....	38
2.5.2.2	Estratégias genéricas de Michael Porter .....	39
2.5.3	Implementação da estratégia.....	40
2.5.3.1	Métodos de mudança estratégica .....	42
2.6	Controlo .....	43
2.6.1	Relação do controle com outras funções de gestão .....	44
2.6.2	Tipos de controlo.....	45
2.6.3	Fases/ etapas do processo de controlo .....	47
2.6.4	Relação entre o planeamento e controlo .....	50
2.6.5	Avaliação de uma estratégia .....	52
2.6.6	Critérios de avaliação de uma estratégia .....	53
CAPÍTULO III .....		56
3	TRABALHO DE CAMPO .....	56
3.1	Técnica de coleta de dados .....	56
3.2	Descrição das empresas .....	56
3.2.1	Empresa A.....	56
3.2.2	Empresa B.....	57
3.2.3	Empresa C.....	57
3.2.4	Empresa D.....	57
3.2.5	Empresa E.....	57

<b>3.3</b>	<b>Apresentação dos dados recolhidos .....</b>	<b>58</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Empresa A.....</b>	<b>58</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Empresa B.....</b>	<b>59</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Empresa C.....</b>	<b>59</b>
<b>3.3.4</b>	<b>Empresa D.....</b>	<b>60</b>
<b>3.3.5</b>	<b>Empresa E.....</b>	<b>60</b>
	<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>63</b>
<b>4</b>	<b>Considerações finais .....</b>	<b>63</b>
<b>5</b>	<b>Recomendações.....</b>	<b>65</b>
<b>6</b>	<b>Limitações.....</b>	<b>65</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>66</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>68</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Características dos planos. Níveis de planos.....	23
Tabela 2. Nove problemas mais frequentes na implementação da estratégia. ....	41
Tabela 3 Síntese das particularidades que afetam a aplicação do PE.....	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diferenças entre os tipos de planeamento .....	35
Figura 2. Fontes de vantagem competitiva.....	38
Figura 3. As três estratégias genéricas de Porter .....	39
Figura 4. Métodos de implementação da mudança estratégica .....	43
Figura 5. Relação do controlo com outras funções da administração.....	44
Figura 6. Três tipos de controlo.....	45
Figura 7. Relação planeamento / controlo.....	50
Figura 8. Controlo tradicional (sequencial) e contemporâneo (comportamental) .....	52
Figura 9. Fases da avaliação de uma estratégia. ....	55

## **LISTA DE SIGLAS**

INE – Instituto Nacional de Estatísticas

PE – Pequena empresa

PE – Planeamento estratégico

IAE – Inquérito anual as empresas

## **CAPÍTULO I**

### **1 INTRODUÇÃO**

A grande complexidade dos mercados e as constantes mudanças que ocorrem, fizeram com que empresas que queiram ter sucesso comessem a utilizar o planeamento como uma ferramenta estratégica e importante para atingirem os seus objetivos e perpetuarem no mercado.

O planeamento pode ser visto como uma das funções principais no processo administrativo, a sua função vai muito mais além do que o alcance dos objetivos da organização, mas também ajuda a definir como a empresa irá atuar no mercado e a definir os tipos de controlo a serem aplicados.

O planeamento acompanha todas as atividades desde as mais simples desde a definição dos objetivos a serem atingidos como também a elaboração dos planos entre outras diversas atividades. Não é algo estático, mas sim dá lugar a alterações ou correções quando forem necessárias, isso devido as alterações que acontecem no mercado onde a empresa atua alterações essas que não passam despercebidas logo tem de ser acompanhadas e superadas.

No início de qualquer atividade já se começa a realizar o planeamento pois é necessário estabelecer metas a cumprir, direções, saber como liderar e controlar a empresa. Os gestores de hoje em dia têm a grande responsabilidade de conseguirem elaborar um planeamento eficaz que consiga nortear a empresa na obtenção de bons resultados.

O planeamento não tem a função de eliminar os riscos porque não há como eliminá-los, mas ajuda os gestores a lidarem com os problemas organizacionais de uma forma mais consciente antes que causem maiores problemas a organização.

Outra função administrativa ligada ao planeamento é o controlo. Uma vez realizado o planeamento deve-se fazer também o devido controlo para se verificar se o caminho



traçado está sendo percorrido ou se há presença de desvios se houver aplicar medidas corretivas.

Não adianta planear se não houver um acompanhamento regular e não se tomarem ações corretivas ou corrigir afastamentos entre o que acontece na prática e o que foi planeado. O seu objetivo é corrigir antes que as coisas corram mal.

O presente trabalho de investigação tem como tema “o planeamento e controlo na gestão da pequena empresa”, tem como objetivo geral identificar a sua importância para a pequena empresa e mostrar os seus benefícios. Tem como objetivos específicos descrever a importância do planeamento para a PE, demonstrar as consequências que ocorrem quando a empresa não faz planeamento adequado, demonstrar os benefícios do controlo das ações planeadas.

O trabalho encontra-se organizado em quatro capítulos: o primeiro diz respeito aos objetivos, a justificação do tema bem como a metodologia utilizada.

No segundo capítulo retrata-se a fundamentação teórica relacionada com os conceitos de planeamento e controlo. Quanto ao terceiro capítulo, procede-se as entrevistas realizadas.

O quarto diz respeito as considerações finais, as recomendações e limitações encontradas.

## **1.1 Problemática de investigação**

De acordo com os dados estatísticos do INE, referente ao ano de 2016, a classe empresarial Cabo-verdiana é composta por cerca de 9531 (nove mil, quinhentos e trinta e um) empresas sendo dessas 1924 (mil, novecentos e vinte e quatro) localizadas em São Vicente, em que aproximadamente 244 (duzentos e quarenta e quatro) pertencentes a categoria de pequena empresa.

Um dos grandes problemas que assombram essas empresas é o fato de que muitas não conseguem ultrapassar as barreiras com que deparam no seu quotidiano, acabando por encerrar atividade.

Quando isso acontece gera mais problemas, visto que, são mais postos de trabalho encerrando, produtos e serviços que não são mais oferecidos para a sociedade, recursos que integram essas empresas a serem desperdiçados.

Muitos empresários partem do pensamento de que os aspetos responsáveis para a cessação de atividade dessas empresas são os fatores económicos, como sérios problemas na aquisição de crédito, elevadas taxas de juro, enfraquecimento do poder de compra por parte dos consumidores. Esses fatores existem realmente e têm um grande peso na gestão da pequena empresa, mas não são os únicos originários de todo o problema.

## **1.2 Justificativa do tema**

A categoria de pequena empresa representa cerca de 14% da classe empresarial do país, de acordo com dados estatísticos do INE, IAE 2016.

Sendo o seguinte estudo referente a ilha de São Vicente, esta possui cerca de 1.924 (mil, novecentos e vinte e quatro) empresas sendo dessas 244 (duzentos e quarenta e quatro) referentes a categoria de pequena empresa.

Torna-se necessário um estudo mais detalhado na área a fim de analisar as técnicas administrativas que auxiliem os administradores destas empresas. Estas empresas muitas vezes se deparam com a falta de informações e até de preparo de seus administradores, o que as torna mais vulneráveis.

Partindo-se dessa premissa, se faz à realização dessa pesquisa relativa ao planeamento e controlo na gestão da pequena empresa.

### **1.3 Formulação do Problema da Pesquisa ou pergunta de partida**

Para a realização desta monografia adotou-se a seguinte pergunta de partida: **qual a percepção dos pequenos empresários em relação aos benefícios da implementação do planeamento estratégico para obtenção de vantagem competitiva?**

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo geral**

Demonstrar a importância do Planeamento e Controlo na pequena empresa, com maior incidência no planeamento estratégico.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

- ✓ Descrever a importância do planeamento na pequena empresa;
- ✓ Demonstrar as consequências que ocorrem quando a empresa não faz planeamento adequado;
- ✓ Demonstrar os benefícios do controlo das ações planeadas.

## **1.5 Procedimentos metodológicos**

A metodologia utilizada na elaboração deste trabalho será baseada no levantamento bibliográfico já existentes na área do planeamento e controlo adaptando para a pequena empresa, em pesquisas em artigos eletrônicos via Internet.

Será seguida uma abordagem qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas.

Foi utilizada uma entrevista semiestruturada, baseada num guião com pouca rigidez, para garantir que todos os tópicos de interesse sejam abordados.

Os critérios utilizados para seleção das empresas foram os seguintes:

- ✓ Número de funcionários, até dez funcionários.
- ✓ Ano de existência, maior ou igual a três anos.
- ✓ Situadas em Mindelo.

## CAPÍTULO II

### 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 2.1 A evolução histórica da Contabilidade<sup>1</sup>

A história da Contabilidade é tão antiga quanto a própria história da civilização. Está ligada às primeiras manifestações humanas da necessidade social de proteção à posse e de perpetuação e interpretação dos fatos ocorridos com o objeto material de que o homem sempre dispôs para alcançar os fins propostos.

A origem da Contabilidade está ligada a necessidade de registros do comércio. Há indícios de que as primeiras cidades comerciais eram dos fenícios. A prática do comércio não era exclusiva destes, sendo exercida nas principais cidades da Antiguidade.

A atividade de troca e venda dos comerciantes semíticos requeria o acompanhamento das variações de seus bens quando cada transação era efetuada. As trocas de bens e serviços eram seguidas de simples registros ou relatórios sobre o fato. Mas as cobranças de impostos, na Babilônia já se faziam com escritas, embora rudimentares.

À medida que o homem começava a possuir maior quantidade de valores, preocupava-lhe saber quanto poderiam render e qual a forma mais simples de aumentar as suas posses tais informações não eram de fácil memorização quando já em maior volume, requerendo registros.

No período medieval, diversas inovações na Contabilidade foram introduzidas por governos locais e pela igreja. Mas é somente na Itália que surge o termo *Contabilitá*.

---

<sup>1</sup> [Http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/historia.htm](http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/historia.htm) 13h14 12/03/18

FREI LUCA PACIOLI escreveu Contabilidade por Partidas Dobradas, publicado em 1494, enfatizando que à teoria contábil do débito e do crédito corresponde à teoria dos números positivos e negativos.

Sobre o Método das Partidas Dobradas, Frei Luca Pacioli expôs a terminologia adaptada:

- ✓ Per "mediante o qual se reconhece o devedor;
- ✓ A "pelo qual se reconhece o credor.
- ✓ Acrescentou que, primeiro deve vir o devedor, e depois o credor, prática que se usa até hoje.

Pode-se assim resumir a evolução da Contabilidade da seguinte forma:

**Contabilidade do mundo antigo** - período que se inicia com as primeiras civilizações e vai até 1202 da Era Cristã, quando apareceu o *Liber Abaci*, da autoria Leonardo Fibonaci, o Pisano.

**Contabilidade do mundo medieval** - período que vai de 1202 da Era Cristã até 1494, quando apareceu o *Tractatus de Computis et Scripturis* (Contabilidade por Partidas Dobradas) de Frei Luca Pacioli, publicado em 1494, enfatizando que à teoria contábil do débito e do crédito corresponde à teoria dos números positivos e negativos, obra que contribuiu para inserir a contabilidade entre os ramos do conhecimento humano.

**Contabilidade do mundo moderno** - período que vai de 1494 até 1840, com o aparecimento da Obra "*La Contabilità Applicata alle Amministrazioni Private e Pubbliche*", da autoria de Francesco Villa, premiada pelo governo da Áustria. Obra marcante na história da Contabilidade.

**Contabilidade do mundo científico** - período que se inicia em 1840 e continua até os dias de hoje.

Inicialmente a aplicação da Contabilidade era feita de acordo com os critérios de cada um, mais tarde após a revolução industrial e expansão económica mundial e aparecimento de muitas empresas, recurso ao crédito nasceu a necessidade de criar regras denominados Princípios Contabilísticos Geralmente Aceites sobre os quais a Contabilidade deveria se basear.

Segundo Borges *et al.* (2004, p. 60) Contabilidade pode identificar-se como um subsistema de informação financeiro que, tendo por base as operações realizadas pelas empresas e demais organizações, as regista em suportes próprios, por forma a produzir um conjunto de quadros que nos permitem conhecer a sua situação financeira e apurar os resultados da sua atividade.

Ainda de acordo com o autor referido no parágrafo anterior (2004, p. 61) o papel da Contabilidade consiste no registo, por ordem cronológica, dessas situações em suporte próprios (diários de movimentos, ou diários auxiliares) para que venham a refletir-se em contas (de acordo com um plano próprio) em que, a partir destas, se elaborem um conjunto de mapas e relatórios com vista a prestação de informação aos seus múltiplos utilizadores.

### 2.2 Evolução histórica da contabilidade em Cabo Verde<sup>2</sup>

Os factos históricos mais relevantes na história da Contabilidade nas organizações em Cabo Verde (CV) podem ser considerados tendo em conta os seguintes horizontes temporais: Era colonial desde os anos 60 do século XV até o terceiro quartel do século XX, período pós independência até 1983, período de 1984 a 1990, o período de 1991 até 1998, e o período de 2008 até o presente.

**Período colonial (1460 a 1975)** - após o descobrimento das ilhas de Cabo Verde, e a descoberta da Guiné-Bissau dá-se o florescimento do comércio na Costa Ocidental Africana. De entre outras ações administrativas centradas na ilha de Santiago, a então Metrópole decidiu que era necessário para além de outras ações administrativas,

---

<sup>2</sup> [Http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/handle/10961/484](http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/handle/10961/484) 14-05-18 09h09



imperativo, registar as despesas e as receitas advenientes das atividades económicas desenvolvidas nas duas já referidas colónias.

Todas as disposições legais á escrituração contabilísticas até 1835 tinham como suporte legal diversos decretos - régios. Este também foi o ano em que se introduziu alguma descentralização a nível administrativo, com a instituição do cargo de Administrador de Concelho para as antigas colónias portuguesas, sob autoridade e supervisão de um Governador Civil.

Á 15 de novembro de 1933, em pleno “Estado Novo”, Salazar introduziu através do Decreto-Lei 23-229, a Reforma Administrativa das Colónias Ultramarinas, harmonizando as normas administrativas, incluindo um novo método de escrituração contabilística. Estava perante um conjunto de normas inovadoras, que perduraram até meados da década de 70, altura em que se dá a independência das então chamadas províncias Ultramarinas.

**Período Pós-Independência (até 1984)** - em 1975, com a independência de Cabo Verde, sente-se a necessidade premente de reformular a legislação do novo país. Com o intuito de instituir uma nova ordem legal em matéria Administrativa no país, que através do Decreto-Lei Nº 58/75, de 13 de dezembro, extingue-se as antigas Comissões Administrativas que tutelavam a Gestão Administrativa da ex-província de C V, criando o Conselho Deliberativo e o Secretariado Administrativo. Contudo, em termos de regulamentações inerentes a esta temática não se introduziu grandes alterações de grande nota, nas normas e procedimentos sobre gíria contabilística vigente na ex-metrópole. Na época existiam um número reduzido de Casas Comerciais e não eram obrigadas a apresentar e a justificar as demonstrações financeiras perante a Administração Fiscal.

As poucas unidades industriais preocupavam-se somente com a rigorosa inventariação física das existências e imobilizações no fim dos períodos para o apuramento dos seus resultados económicos, pelo que não consideravam a Contabilidade como sendo uma fonte de informação para a gestão quotidiana e suporte da sua organização.

Por essas razões, e pela inexistência de um Plano Nacional de Contabilidade (PNC) e de uma consequente harmonização contabilística, os chamados Guarda-livros. O Governo de então, em 1981, sente a necessidade de preencher esta lacuna, visto as empresas constituíam as principais fontes de receita para o Estado.

Era preciso ter a escrita contabilística organizada e otimizar a sua forma de apresentação e é com este intuito que incumbe a uma Comissão Económica Especializada a tarefa de preparar um anteprojeto de um PNC. Os resultados do referido anteprojeto foram apresentados ao Governo em finais de 1983, os quais viriam a servir de base á implementação do primeiro PNC de Cabo Verde.

**Período de (1984 a 1990)** - nove anos após a Independência, numa altura em que já se preocupava com a abertura do país ao mundo e ao desenvolvimento, o Governo entendeu introduzir maior rigor no exercício da escrituração contabilística, com o intuito de proporcionar um maior controlo sobre as contas das empresas públicas, mistas e privadas, com exceção das Instituições de Crédito, Seguros e Previdência Social, dada à especificidade da sua organização.

Assim sendo, surgiu o primeiro PNC de Cabo Verde, por força do Decreto Lei Nº 4/84, de 30 de janeiro e inspirado no Plano Oficial de Contas português de 1976.

Visava normalizar e harmonizar conceitos e princípios contabilísticos internacionalmente aceites, assim como facultar aos operadores económicos novas ferramentas de gestão e de controlo das suas atividades rotineiras.

À luz do referido Decreto-Lei, de acordo com a natureza da atividade económica, passou 11 a ser obrigatória a exibição dos seguintes mapas financeiros, logo após o encerramento dos exercícios económicos:

- ✓ Balanço sintético;
- ✓ Balanço analítico;
- ✓ Demonstração de resultados líquidos;
- ✓ Demonstração de resultados extraordinários do exercício;

- ✓ Demonstração de resultados de exercício anteriores;
- ✓ Demonstração de resultados por funções;
- ✓ Mapa de origem e aplicação de fundos.

Na sequência da implementação do novo PNC, surgiram outras medidas inovadoras e complementares durante o período em referência, designadamente:

- ✓ Portaria N° 3/84, de 28 de janeiro, que estabeleceu as regras e taxas para reintegrações e amortizações dos bens imobiliários das Empresas; Decreto N° 1/84, de 28 de janeiro, que estabeleceu os critérios de avaliação de bens patrimoniais do ativo;
- ✓ Decreto-Lei N° 26/87, de 19 de março, que aprovou o modelo de anexo ao Balanço e à Demonstração de Resultados das Empresas;
- ✓ Portaria N° 62/88, que regulamentou o limite das Provisões para cobertura de créditos de cobranças duvidosas e para perdas de valor das existências.

Após a criação de condições para o exercício da contabilidade, institui-se em todas as Instituições de índole económica do país a obrigatoriedade de se lavrar a escrita contabilística, bem como a publicação das contas após o encerramento dos exercícios económicos.

Este facto permitiu para uma maior valorização dos contabilistas, maior intervenção dos profissionais da classe na vida económica do país e o surgimento de algumas Empresas de prestação de serviço do ramo.

**Período de (1991 até 1998)** - trata-se, efetivamente, de um período de autêntica e esclarecida “Reforma Fiscal”, a qual teve o condão de introduzir profundas alterações a nível da legislação fiscal do país, criando, assim, enormes desafios à gestão administrativa não só das empresas como também das instituições públicas de um modo geral.

Assim sendo, e dada a sua relevância, cumpre-nos apresentar, por ordem de data, as disposições legais mais salientes afetos ao período em referência, triadas em três fases distintas a saber:

**1ª Fase de (1992 a 1995)** – criação do código Geral Tributário de 1993, com inclusão do Regulamento do Imposto Industrial; Regulamento do Imposto Único sobre Rendimentos (IUR) (o qual entraria em vigor em 1996).

**2ª Fase de (1996 a 1999)** - abolição da Contribuição Industrial; Imposto de Capital; Imposto Profissional e Imposto Complementar e entrada em funcionamento do Imposto Único sobre o Rendimento (IUR).

**3ª Fase de (2000 a 2003)** – criação do Decreto-Lei N° 39/2003, de 20 de outubro - Adaptação do Plano Nacional de Contabilidade por exigência do novo modelo de tributação – Introdução do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA). Abolição dos Impostos de Consumo; Tonelagem; de Selo Alfandegário e de Turismo, todos absorvidos pelo IVA.

**Período de 2008 até o presente** - O Governo de Cabo Verde aprova o Decreto nº5/2008, em que se procedeu á adoção do Novo Sistema de Normalização Contabilística e de Relato Financeiro (SNCRF) para Cabo Verde, em substituição do Plano Nacional de Contabilidade, aprovado pelo Decreto-Lei nº 4/84, de 30 de janeiro. Com esta transformação, pretendia-se que o país acompanhasse as transformações ocorridas nas diretrizes internacionais, no que concerne á qualidade da informação financeira.

O Diploma tem ainda como objetivo transpor para o direito interno Normas de Relato Financeiro (NRF) que foram adaptadas das Normas Internacionais da Contabilidade (NIC) e as Normas de Relato Financeiro emitidas pela IASB, tendo em conta a dimensão das entidades em Cabo Verde, e o tecido empresarial das mesmas.

Apesar de ser obrigatória para diversas entidades, o SNCRF, não é ainda aplicável para as empresas do sector financeiro, segurador, previdência social e bancário, por os mesmos aplicarem planos de contabilidade específicos.

### 2.3 Planeamento

O planeamento é uma das etapas do processo de gestão de extrema importância para qualquer empresa. Para que consigam atingir os resultados pretendidos há que se realizar o planeamento e este consiste em três etapas, em primeiro lugar o próprio planeamento, execução e o controlo.

O planeamento pode ser visto como a primeira função no nascimento de uma empresa e tende a reduzir incertezas (e os riscos) que caracterizam o seu ambiente, nomeadamente em tempos de grandes e constantes mudanças como aquele em que atualmente se vive. (Teixeira, 2013, p. 53)

Como a própria palavra diz, traduz-se na elaboração de planos. Consiste em determinar antecipadamente o que deve ser feito para que se consigam os objetivos pretendidos, e como fazê-lo. O processo do planeamento começa, assim, com a definição dos objetivos que se pretende atingir. (Teixeira, 2013, p.53).

Entretanto para Carvalho (2014, p. 64), não é previsão, esta procura antever a evolução futura da ocorrência de certos acontecimentos. Estabelece o modo como a empresa deverá reagir. Também não é um plano – um documento estático. O planeamento é um processo contínuo; o plano constitui apenas um *output* periódico desse processo.

Com o aumento da concorrência, das novas tecnologias disponíveis e consequentemente de um mercado mais competitivo, o planeamento tornou-se uma ferramenta fundamental para as empresas, pois se deseja proceder de forma mais concisa e ágil, ordenado as atividades e coordenando recursos disponíveis (humanos, materiais, tecnológicos e financeiro) para atingir os objetivos estabelecidos. Planear significa antecipar tomada de decisões. (Carvalho, 2014, p. 65).

### 2.3.1 Características fundamentais do planeamento

Segundo Carvalho (2014, p.64) o planeamento tem três características fundamentais:

**Futuridade** - o planeamento procura delinear o futuro da empresa fornecendo a gestão a escolha de caminhos prováveis a seguir.

**Continuidade** - o planeamento é um processo que obriga a um contínuo repensar dos objetivos e das ações numa aplicação flexível de planos.

**Globalidade** - o planeamento é um processo global que envolve toda a empresa. A participação é uma característica de todo o processo.

### 2.3.2 Etapas básicas do planeamento

O planeamento possui etapas que vão desde as mais complexas as mais simples.

As três etapas básicas do planeamento segundo Megginson *et al.* (1998, p. 129 a 130) são as seguintes:

**Estabelecer Objetivos ou Metas** - esta primeira etapa do planeamento se refere ao ponto aonde se quer chegar. Os objetivos ou metas podem ser estabelecidos em setores de desempenho como lucratividade, porção do mercado, recrutamento de pessoal, projetos a terminar em certa data etc.

**Identificar e Avaliar as Condições que Afetam os Objetivos** - esta segunda etapa do planeamento reconhece as variáveis importantes que influenciam os objetivos, como o poder de compra dos consumidores, atos dos concorrentes etc. como o planeamento se relaciona com o futuro, deve-se levar em consideração certas suposições sobre condições importantes ligadas ao fator tempo do plano.

**Desenvolver uma Abordagem para Atingir os Objetivos** - este aspeto final do planeamento é a etapa que se relaciona a itens como responsabilidade para realização, e inclui respostas a várias questões: quem fará o quê? Como? Dentro

de que programação, e quais serão os resultados. A importância e a complexidade do planeamento são fatores primordiais para determinar a formalidade e os detalhes dessa etapa.

Mas ainda são incluídas etapas adicionais. Essas etapas adicionais estão relacionadas com as funções do gestor:

“Implementar um plano (organizar, liderar);  
Controlar a implementação do plano (controlo);  
Avaliar a eficácia do plano (controlo)”

### **2.3.3 Princípios do planeamento**

A empresa ao realizar o planeamento deverá respeitar alguns princípios que são divididos em princípios gerais e princípios específicos.

#### **2.3.3.1 Princípios gerais**

Segundo Oliveira (2007, p.6 e 7) são quatro os princípios gerais para os quais o gestor deve estar atento:

**Princípio da Contribuição** - aos objetivos e nesse aspeto, o planeamento deve, sempre, visar aos objetivos máximos da empresa. No processo de planeamento devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade tendo em vista a integração entre eles.

**Princípio de precedência** - o planeamento correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle).

**Princípio de maior influência e abrangência** - o planeamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa. As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder as necessidades de treinamento, substituição, transferência, funções, avaliação, etc. na tecnologia as

modificações podem ser apresentadas pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos, etc. e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicação, procedimentos e instrução.

**O princípio da maior eficiência, eficácia, efetividade** - o planeamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências, tentando proporcionar a empresa uma situação de eficiência (fazer as coisas de maneira adequada, resolver os problemas, salvaguardar recursos aplicados, cumprir seu dever e reduzir custos), uma situação de eficácia (fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas, maximizar a utilização de recursos, obter resultados e aumentar o lucro) e uma situação de efetividade (manter-se no mercado e apresentar resultados globais positivos permanentemente).

### 2.3.3.2 Princípios específicos

De acordo com Oliveira *apud* Ackoff (2007 p.9) são distinguidos quatro princípios específicos do planeamento:

**Planeamento participativo** - o principal benefício do planeamento não é o resultado, ou seja, o plano, mas o processo desenvolvido. Neste sentido o papel do responsável pelo planeamento não é simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo.

**Planeamento coordenado** - todos os aspetos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependente pois nenhuma parte ou aspeto de uma empresa pode ser planeado eficientemente se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspetos da empresa.

**Planeamento integrado** - os vários escalões de uma empresa de porte médio ou grande devem ser planeados integrados.



**Planeamento permanente** - essa condição exigida pela própria turbulência do ambiente empresarial pois nenhum plano mantém seu valor e utilidade com o tempo. É necessário fazer adaptações sempre.

### 2.3.4 Razão para o planeamento

As razões que levam as empresas a planear de acordo com Megginson *et al.* (1998, p.130) são:

Em primeiro lugar, preparar a organização para mudanças contínuas. Apesar de os planeadores não poderem controlar o futuro, eles deveriam pelo menos identificar e isolar fatores ambientais e mudanças que possam influenciar o futuro.

A segunda razão para o planeamento é aumentar as possibilidades de tomarem melhores decisões hoje, para ajudar a conseguir melhor o desempenho no futuro.

De acordo com Carvalho das Neves *et al.* (2008, p. 59 e 60) o interesse do planeamento para a empresa pode assumir-se, segundo Bernanrd Viollier enquanto presidente da AFPLANE, em cinco aspetos:

**Analisar e gerir a mudança** - a pressão em que os negócios envolvem o gestor no dia-a-dia não lhe permitem dedicar a tempo necessário e suficiente a refletir sobre as mudanças do meio envolvente. É, no entanto, fundamental que o gestor dedique o tempo necessário para esta reflexão de forma a preparar a empresa para se adaptar as mudanças e retirar as vantagens da situação existente.

**Traçar as vias de desenvolvimento coerente** - são múltiplas as possibilidades de desenvolvimento. É necessário que as vias encontradas nas várias áreas da empresa sejam coerentes entre si, de forma a se racionalizar a utilização dos recursos escassos.

**Melhorar os resultados da empresa** - a fixação de objetivos com algum grau de ambições exige dos responsáveis um esforço permanente para os alcançar. É este

o processo de estabelecer metas alcançáveis que conduzem inevitavelmente a melhores resultados.

**Permitir a integração da empresa** - durante todo o processo de planeamento é fundamental a comunicação. É essa comunicação que irá assegurar a integração das várias funções e divisões da empresa com planos coerentes entre si e com os objetivos globais da empresa.

**Instrumento de aprendizagem** - a criação de cenários, a definição de estratégias e planos de ação sobre ambientes que se preveem no futuro, são formas que permitem aprender a decidir e a gerir a médio e longo prazo.

### 2.3.5 Filosofias do planeamento

Segundo Oliveira *apud* Ackoff (2007, p. 10) existem três filosofias do planeamento que são predominantes neste processo:

**Filosofia da satisfação** - esta filosofia caracteriza-se pelos esforços utilizados para atingir um mínimo de satisfação, mas não o exceder. Essa filosofia atribui bastante preocupação ao aspeto financeiro atribuindo grande ênfase ao orçamento e suas projeções. Não se atribui tanta importância aos demais aspetos do planeamento de recursos humanos, equipamentos, matérias, serviços, etc. porque esta subentendida que na posse de recursos financeiros suficientes pode-se obter o restante.

**Filosofia da otimização** - esta filosofia caracteriza-se pelo fato de que o planeamento não é feito apenas para realizar algo suficientemente bem, mas sim para o fazer tão bem quanto possível. Utiliza técnicas matemáticas e estatísticas de modelos de simulação e de pesquisa operacional.

**Filosofia da adaptação** - baseia-se na suposição de que o principal valor do planeamento não está nos planos elaborados mas sim no processo de elaboração;

supõe também que a necessidade atual de planeamento esta na ineficácia administrativa e falta de controlo sendo o fator humano responsável pelas confusões que o planeamento tente eliminar ou evitar; e que o conhecimento do futuro se classifica em certeza, incerteza e ignorância uma vez que cada uma dessas variáveis requer um tipo de planeamento diferente.

### 2.3.6 Missão organizacional

Segundo Teixeira (2013, p. 53 e 54), antes de se definir o caminho a percorrer importa conhecer o destino pretendido. O planeamento começa com a definição de objetivos claros e precisos que devem ser apresentados de forma simultaneamente genérica e sintética, traduz a finalidade última da empresa.

O processo parte, pois do estabelecimento e/ou conhecimento do objetivo fundamental da empresa, ou seja, da sua missão. A missão de uma organização consiste na definição dos seus fins estratégicos gerais. É o enunciado dos propósitos gerais e permanentes (contínuos) que expressam as intenções fundamentais da gestão global de nível superior da empresa, proporcionando orientações para o seu desenvolvimento futuro. (Teixeira 2013, p. 53 e 54)

Traduz-se na prática numa filosofia básica da atuação da empresa e é o ponto de partida para a definição dos outros objetivos que a ela estão, portanto, subordinados. A missão deve ser formalmente expressa, servindo de guia de orientação para as pessoas que trabalham na empresa. (Teixeira 2013, p.54)

### 2.3.7 Objetivos organizacionais

Segundo Teixeira (2013, p. 57 e 58), objetivos são os resultados desejados em qualquer atividade. Quando não forem expressamente definidos de forma diferente, entende-se que “metas” e “alvos” são sinónimos de objetivos. Estes devem ser explícitos de forma bem correta e devem ser escritos.

#### 2.3.7.1 Tipos de objetivos

Para Teixeira (2013, p. 60) existem pelo menos três tipos fundamentais de objetivos:

- 1º - Económicos - sobrevivência, proveitos e crescimento;
- 2º - Serviço - criação de benefícios para a sociedade;
- 3º - Pessoal - objetivos dos indivíduos ou grupos da organização.

#### 2.3.7.2 Características dos objetivos

Os objetivos devem apresentar as seguintes características de acordo com Teixeira (2013, p. 57 e 58):

**Hierarquia** – nem todos os objetivos têm a mesma prioridade; há objetivos que são mais importantes que outros que lhes estão subordinados, e o doseamento do esforço para os conseguir atingir deve ter isso em conta.

**Consistência** – os objetivos, que por regra são múltiplos, devem harmonizar-se entre si; não se pode desejar aumentar a quota de mercado e simultaneamente planejar uma redução do volume de produção.

**Mensurabilidade** – sendo os objetivos constituídos por desejos ou aspirações; há que verificar *a posteriori* até que ponto foram ou não atingidos. A comparação entre o que se planeou e o que se conseguiu, geralmente, só assume um verdadeiro significado quando se está em presença de grandezas quantificadas e valorizadas.

**Calendarização** – reportar os objetivos ao tempo, um período bem definido ou uma série de fases, pois um determinado objetivo pode não ser viável num pouco espaço de tempo, mas perfeitamente alcançável em anos.

**Desafios atingidos** – no sentido de que devem ser realistas, isto é, deve existir a real possibilidade de poderem ser alcançados, mas simultaneamente obrigarem a um esforço, traduzindo-se assim num verdadeiro desafio.

### 2.3.8 Plano estratégico

De acordo com Carvalho das Neves *et al.* (2008, p. 58) o plano descreve de maneira sintética a precisão sobre o meio envolvente, os objetivos que se pretendem atingir, a forma de os atingir (estratégias) e a responsabilidade de cada um na sua implementação. É uma orientação muito genérica a seguir, sem uma definição temporal exata.

Definidos os objetivos em sentido lato a missão e objetivos específicos o próximo passo do planeamento é a elaboração dos planos. Os planos são os documentos que expressão a forma como os objetivos irão ser atingidos. Os planos devem ser elaborados por todo e qualquer gestor, qualquer que seja o seu nível de atuação, pois a simples determinação de um objetivo não garante que ele seja cumprido. (Teixeira 2013, p. 63)

#### 2.3.8.1 Tipos de planos

De acordo Teixeira (2013, p. 63 e 64) há vários tipos de planos. Existem planos que são guias de orientação permanente por períodos mais ou menos longos entre eles:

**Políticas** - são planos que se traduzem em guias preestabelecidos para orientar os gestores na tomada de decisões, podem existir em qualquer nível de gestão.

**Procedimentos** - são planos que estabelecem uma série de passos para se alcançar um objetivo específico. Definem o método de levar a cabo atividades futuras. As políticas são, geralmente, complementadas com procedimentos.

**Regulamentos** - são guias de ação específicos e detalhados que se destinam a dirigir as atuações das pessoas de uma forma mais apertada. Normalmente um procedimento desdobra-se numa série de regulamentos.

**Programas** - são fundamentalmente planos que relacionam duas variáveis: atividades e tempo. Podem assumir a forma de um simples calendário a descrição de atividades a efetuar até programas complexos que exigem técnicas matemáticas avançadas ou processamento de dados em computadores.

**Orçamentos** - são planos relativos a resultados esperados expressos em termos numéricos, geralmente em dinheiro. O orçamento refere-se sempre a um determinado período (anual, plurianual, trimestral ou geral referente a um departamento ou áreas (orçamento parcial).

**Planos contingentes** - são precisamente os planos que são elaborados para entrarem em ação se se verificarem determinadas circunstâncias que impeçam ou ponham em causa a continuidade da implementação do plano em curso.

**Tabela 1. Características dos planos. Níveis de planos.**

Planeamento	Estratégico	Intermédio	Operacional
Nível	Institucional	Tático	Operacional
Amplitude	A empresa como um todo.	Uma área específica.	Uma tarefa ou operação.
Conteúdo	Genérico e empírico.	Menos genérico, mais detalhado.	Pormenorização e analítico.
Prazo	Longo	Médio	Curto

Fonte: Livro - Gestão das Organizações. Sebastião Teixeira, 2013 p. 67.

### **2.3.8.2 Utilidade do plano estratégico**

Segundo Carvalho das Neves *et al.* (2008, p.58) a necessidade de planeamento estratégico depende da natureza e complexidade das oportunidades e ameaças com que cada empresa se pode confrontar. Para se alcançar sucesso num mercado altamente concorrencial é fundamental o aproveitamento das oportunidades.

A capacidade de identificar essas oportunidades, de compreender os recursos necessários para as gerir, a disponibilidade desses recursos ou a capacidade para os obter, são aspetos de planeamento com que todas as empresas têm de se defrontar se pretendem o sucesso. (Carvalho das Neves *et al.* 2008, p.58)

Os métodos de planeamento não asseguram, só por si, o sucesso do negócio ou da empresa, mas conduzem a um reflexo antecipado das perspetivas, oportunidades e riscos. (Carvalho das Neves *et al.* 2008, p.59)

## **2.4 Tipos de planeamento**

### **2.4.1 Planeamento estratégico**

É o processo através do qual a gestão de topo, idealmente com a colaboração dos gestores dos outros níveis, define os propósitos globais da organização (a missão), os objetivos genéricos e a forma de os alcançar. (Teixeira, 2013, p. 65).

Entretanto para Carvalho (2014, p. 65), o planeamento estratégico é um conjunto de análises dos ambientes externos e internos, dos cenários económicos, políticos, sociais, legais, fiscais e tecnológicos, no qual o objetivo é a definição de metas estratégicas que possam assegurar o cumprimento da missão da empresa.

#### 2.4.1.1 Fases do planeamento estratégico

Segundo Carvalho das Neves *et al.* (2008, p. 55 e 56) “o planeamento estratégico é o processo que conduz a decisão sobre os objetivos da empresa e das estratégias para os atingir”.

O processo planeamento estratégico envolve as seguintes fases:

**Informação** - conduz ao conhecimento das ameaças e das oportunidades no meio ambiente e aos pontos fortes e fracos da empresa, face a esse meio.

A identificação de um problema ou de uma ameaça é normalmente a razão de introdução do planeamento na empresa.

**Formulação de alternativas estratégicas** - consiste na identificação de estratégias alternativas para solucionar os problemas ou aproveitar as oportunidades.

**Avaliação de alternativas** - pelas análises e estudos sobre as consequências de cada uma das alternativas.

**Decisão** - escolha de uma das alternativas que venha a considerar-se mais interessante para o fim em vista. Pode eventualmente concluir-se que é preferível a continuidade da estratégia atual relativamente a outras formulações.



### 2.4.1.2 Características do planeamento estratégico <sup>3</sup>

O planeamento estratégico apresenta 5 características fundamentais:

**O planeamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável** - Esta sujeita a um ambiente de incerteza a respeito dos eventos ambientais, confronta-se com a incerteza de suas decisões tomadas por julgamento e não em dados concretos, engaja uma orientação externa que focaliza as respostas corretas ou adequadas de forças e pressões que estão no lado de fora do ambiente da organização.

**O planeamento estratégico é orientado para o futuro** - Como característica tem resposta de tempo como horizonte a longo prazo. Os problemas atuais não são esquecidos, durante o curso de planeamento eles são considerados, e dada uma função dos obstáculos e barreiras que eles possam vir a causar problemas ainda maiores e consequências futuras.

**O planeamento estratégico é compreensivo** - Ele abrange a organização como uma totalidade, abraçando todos seus recursos, no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e futuras potencialidades da empresa. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento compreensivo, sistêmico e global, a participação das pessoas é de suma importância nesse aspeto, pois os mesmos não devem ficar só no papel, apenas na teoria. Esse planeamento tem que ser acolhido por todos, por que quem realmente faz esse planeamento ser executado, quem faz ele realmente acontecer e dá certo são as pessoas.

**O planeamento estratégico é um processo de construção de consenso** - Graças à grande diversidade de interesses e necessidades dos parceiros, sócios e acionistas de uma organização, o planeamento deve oferecer um meio de atender a todos na

---

<sup>3</sup> <http://jlconsultoriaindependente.blogspot.com/2015/06/quais-sao-algumas-caracteristicas-do.html>  
13h47 03-09-18

direção futura que melhor se adapte para que a organização possa alcançar seus objetivos.

**O planeamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional** - Está orientado para adaptação da organização ao contexto ambiental. Por causa do planeamento ele se torna uma tentativa constante de apreender e ajusta-se a um ambiente competitivo, complexo e suscetível a mudanças.

### 2.4.1.3 Vantagens do planeamento estratégico<sup>4</sup>

O planeamento estratégico apresenta algumas vantagens como:

- ✓ Otimiza a tomada de decisões importantes;
- ✓ Estimula o engajamento entre os colaboradores;
- ✓ Melhora a relação entre a empresa e o ambiente;
- ✓ Permite estabelecer objetivos com clareza;
- ✓ Aumento da rentabilidade;
- ✓ Maior controlo das ações.

### 2.4.1.4 Críticas ao planeamento estratégico<sup>5</sup>

A partir dos anos 80 o Planeamento Estratégico sofreu duras críticas, tanto pela área acadêmica, quanto pelas empresas. Os motivos envolvem a rigidez e engessamento dos planos, o formalismo, a burocracia, a limitação da criatividade e do pensamento inovador e principalmente a grande dificuldade de implementação. Mesmo assim, ele permanece sendo amplamente aplicado e estudado. Três fatores colaboram com o fenômeno: a variedade de definições do termo que dá sentido a diversas interpretações, sem uma definição comum, a estratégia como prática importante de diálogo, articulações e os

---

<sup>4</sup> <https://klickpages.com.br/blog/o-que-e-planejamento-estrategico/> 14h00 03-09-18

<sup>5</sup> <http://marcella-strategos.blogspot.com/2008/05/ee-aula-8-crticas-ao-planejamento.html> 14h04 03-09-18

aspectos neo-institucionais que pressionam a empresa a desenvolver estruturas formais que as legitimem perante seus *Stakeholders*.

Na década de 70 o agravamento dos problemas de controlo, coordenação e o aumento de multinacionais e estatais forneceram o ambiente favorável ao planeamento estratégico como um componente indispensável para alcançar desempenho, o que resultou numa enorme influência sobre os processos de formação de estratégia. Com o tempo o carácter prescritivo com etapas definidas e objetivo a longo-prazo, não se sustentava. Quatro pontos principais resumem essa crítica: como ter certeza da validade das análises de pontos fortes e fracos antes de testá-los; como ignorar a relação entre o passado e a estratégia criada; como enfrentar um ambiente em constantes mudanças e como separar o pensamento da ação (MINTZBERG, 1990).

Ligar o mundo interior das organizações ao mundo exterior do ambiente é um ponto obrigatório. Abandonar aos poucos ideias positivistas, de que “crio estratégias, logo existo” e partir para o modernismo, análise do que realmente é feito, transformaria as falácias desse planeamento em áreas que possibilitariam a compreensão da estratégia como prática social.

A questão é se a abordagem da estrutura estratégica empresarial ainda é pertinente em ambientes dinâmicos como os de hoje. A análise da estrutura organizacional, seus pontos fortes e fracos, como diretrizes para a formulação da estratégia pode não ser uma boa opção. As mudanças são rápidas e nem sempre a estrutura é dinâmica a ponto de acompanhar os novos cenários. Ajustes internos, foco, compromisso e até mesmo a necessidade de estratégia precisam ser reconsideradas. Uma vez classificadas as mudanças devem ser discutidas, pois não há aplicação universal e cada abordagem faz parte de um contexto assumido.

#### 2.4.1.5 Condições de eficácia do planeamento estratégico

De acordo com Carvalho das Neves *et al.* (2008, p. 63) “antes de iniciar qualquer processo formal ou informal de planeamento estratégico será conveniente ter em conta os seguintes aspetos”:

**Vontade e empenhamento da Direção Geral** - será desnecessário pensar implementarem um processo de planeamento estratégico sem o envolvimento da Direção Geral. Não basta esta manifestar vontade, tem de lhe dedicar tempo e empenhar-se no processo.

**Maturidade dos responsáveis operacionais em termos de gestão** - o planeamento estratégico exige um estilo de reflexão, de comportamento e de formas de trabalho muito diferentes das dos problemas encontrados na gestão do dia-a-dia para isso é fundamental que os responsáveis se libertem das tarefas diárias, que tenham uma capacidade de analisar sobre o meio envolvente e dos impactos que este tem sobre as empresas em geral e a sua em particular. Exige uma criatividade e um desejo de melhoria a longo prazo.

**Dimensão da empresa** - uma empresa pequena dispensa normalmente um processo formal de planeamento. Existem poucos gestores e o contacto é fácil. Não se deve desprezar, no entanto, a reflexão estratégica.

Numa grande empresa ou num grupo económico, pelo contrário, o processo terá de ser mais formalizado para assegurar a integração e a coerência indispensáveis a elaboração dos planos e a prossecução dos objetivos globais do grupo.

**Natureza do negócio** - seja por razões económicas, políticas, sociais ou tecnológicas, há mercados cuja instabilidade pode tornar difícil a formalização do processo de planeamento estratégico. Mas quanto mais instável a situação, maior a exigência de reflexão estratégica.

O planeamento estratégico refere-se ao processo de identificação e escolha de estratégias adequadas para lidar com o meio envolvente transformando as ameaças em oportunidades e procurando atingir os objetivos pré- definidos.

#### 2.4.1.6 Análise SWOT

A análise SWOT é uma metodologia que permite fazer a síntese entre a análise externa e a análise interna da empresa. Através da identificação de oportunidades e ameaças do contexto, e do conhecimento dos pontos fortes e fracos da organização, pode concluir sobre a estratégia a seguir. (Carvalho, 2014 p. 95 e 96).

S para *Strengths*, W para *Weaknesses*, O para *Oppurtunities* e T para *Threats*. Seja qual a filosofia de gestão, não se pode furtar a análise SWOT. Pode-se privilegiar mais a parte interna da empresa, isto é, o lado da oferta (os recursos, as capacidades) ou pode-se enfatizar o lado da procura, isto é, os fins e as metas, mas em ambos os casos se precisam de pensar em relação ao seu meio envolvente numa perspetiva global e de futuro. (Dos Santos António, 2006, p. 61).

Ainda para Dos Santos António (2006, p. 61) a ordem de análise altera-se, isto é, no caso de privilegiar os recursos começar por identificá-los e analisá-los. No caso de se privilegiar os fins começasse pela análise do meio envolvente, mas em ambos os casos não podemos contornar a análise SWOT.

Para simplificação de análise e sobretudo para se concentrar no que é, pertinente, divide-se o meio em dois: (Santos António 2006, p. 63)

**Meio envolvente mediato** – também designado por remoto ou global, que é constituído pelo conjunto de variáveis que a organização não controla; e

**Meio envolvente imediato** - também designado por indústria ou do setor de atividade, que é constituído pelo conjunto de variáveis que a organização (pelo menos teoricamente) controla.

Segundo Dos Santos António (2006, p. 64 a 80) O meio envolvente mediato deve ser analisado segundo determinadas perspetivas:

**A perspetiva económica** – as pressões e os desafios que o meio envolvente coloca as organizações mudam ao longo dos anos, numas épocas a um ritmo mais intenso que noutras.

O gestor necessita monitorar em ordem a detetar possíveis ameaças e oportunidades, algumas variáveis macroeconómicas como por exemplo: taxa de crescimento, taxa de inflação, taxa de câmbio, taxa de desemprego, etc.

**A perspetiva tecnológica** – observando de fora da organização, a tecnologia não passa de um agente utilizado pela sociedade para fornecer aos seus membros os meios que necessitam e desejam ter. Segundo esta abordagem, uma organização resume-se a uma tecnologia que serve para produzir um subconjunto de objetos e artefactos que a sociedade necessita. (p.66)

**A perspetiva cultural** – define-se cultura como um conjunto de normas, sentimentos e valores que correspondem a uma determinada sociedade, num determinado lugar e num determinado tempo. (p.72)

Na aldeia global em que se vive a cultura assume uma grande importância na condução dos negócios. Deve-se ter em consideração a cultura dos clientes para evitar situações embaraçosas. O conhecimento dos aspetos culturais ajuda também a compreender melhor outras culturas de negócio.

**A perspetiva política** – se tivera presente a velha definição de economia – a distribuição eficaz e eficiente de recursos escassos a finalidades de desigual importância – não é difícil de concluir que alguns autores são a favor de um Estado ativo, isto é, pela existência de um Estado interveniente na definição e liderança das políticas económicas. (p.79)

**A perspetiva demográfica** – nesta perspetiva analise-se as variáveis como taxa de natalidade, taxa de mortalidade, esperança média de vida entre outros. Esses fenómenos influenciam o modo como os responsáveis das organizações deverão geri-las e estruturá-las. (p.80)

Ainda de acordo com a autor referido anteriormente (2007, p.83) meio envolvente imediato é composto por:

1. Clientes;
2. Mercado;
3. Concorrentes;
4. Setores de atividade.

O estudo e compreensão destas áreas fornecem elementos para a tomada de decisões estratégicas. Estas áreas encontram-se intimamente ligadas, uma vez que os clientes e o seu comportamento de compra constituem os mercados e um certo número destes constitui a estrutura de um setor de atividade específico. (Dos Santos António, 2006 p.83).

### **2.4.2 Planeamento tático**

Segundo Oliveira (2007, p. 18) o objetivo desse tipo de planeamento é otimizar uma determinada área de resultados e não a empresa como um todo. Logo irá trabalhar com a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planeamento estratégico.

A sua principal finalidade é a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a execução de objetivos previamente fixados, baseando-se numa estratégia predeterminada bem como as políticas que orientam o processo. É desenvolvido pelos níveis organizacionais intermédios. (Oliveira, 2007 p.19).

Entretanto para Teixeira (2013, p.67) o planeamento tático processa-se ao nível de gestão intermédia e resulta do desdobramento dos planos estratégicos. Envolve empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e recursos mais limitados.

### **2.4.3 Características**

- ✓ Projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual;
- ✓ Abrange cada unidade da organização;
- ✓ Traduz e interpreta as decisões do planeamento estratégico e os transforma em planos concretos dentro das unidades da empresa;
- ✓ Cada unidade preocupa-se em atingir os objetivos da unidade.

### **2.4.4 Planeamento operacional**

Enquanto o planeamento estratégico conduz a definição das grandes orientações que permitem a empresa obter uma vantagem competitiva durável sobre a concorrência, o planeamento operacional trata da tática dessas operações, tendo por missão: (Carvalho das Neves *et al* 2008, p.64)

- ✓ Elaborar planos de ação para melhorar o funcionamento das atividades atuais;
- ✓ Conceber e elaborar planos de ação que ponham em prática as estratégias definidas no processo de planeamento estratégico;
- ✓ Quantificar os custos e os proveitos daí resultantes assegurando-se da coerência do plano global.

De acordo com Carvalho das Neves *et al* (2008, p.66) o objetivo desse planeamento é, afinal, procurar assegurar a coerência entre o curto e o longo prazo:



**Coerência vertical** – entre os objetivos globais definidos no plano estratégico e os definidos localmente por cada centro de responsabilidade;

**Coerência horizontal** – garantindo que entre os diferentes centros não existam contradições nos seus planos de ação; que não haja duplicação de esforços e, dessa forma de recursos.

O planeamento operacional refere-se essencialmente as tarefas e operações realizadas ao nível operacional. Como o grau de liberdade na execução das tarefas e das operações, no nível operacional, é pequeno e estreito, o planeamento operacional caracteriza-se pelo detalhe com que estabelece as tarefas e as operações, pelo carácter imediatista focalizando apenas o curto prazo e pela abrangência local, focalizando apenas uma tarefa ou uma operação. (Teixeira, 2013, p. 67)

### 2.4.4.1 Características

- ✓ É projetado para o curto prazo;
- ✓ Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas;
- ✓ Coloca em prática os planos táticos dentro de cada setor da empresa;

## 2.4.5 Principais aspetos de diferenciação

Figura 1 Diferenças entre os tipos de planeamento

Nível organizacional	Tipo de planeamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Orientado ao macroambiente. Aborda a organização como um todo.
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade organizacional em separado.
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Orientado ao microambiente. Aborda cada operação em separado.

Fonte: <http://ideagri.com.br/posts/administrar-bem-lucrar-sempre-planejamento-a-primeira-funcao-da-administracao-parte-1> 10/04/18 11H36

## 2.5 Estratégia

Segundo Oliveira (2007, p.177) o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa com o seu ambiente. Nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades. (Oliveira 2007, p.178).

Além de ser um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores externos à mesma, as estratégias também têm forte influência sobre os fatores internos da empresa. (Oliveira 2007, p.183).

Entretanto para Carvalho *apud* Ansoff (2014, p.45) a estratégia é uma regra geral de tomada de decisões, é um eixo de orientação para a relação entre a empresa e o seu meio envolvente.

### 2.5.1 Tipos de estratégias

O gestor poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja o mais adequado, tendo em vista sua capacitação e o objetivo estabelecido. Entretanto, deve estar ciente de que a escolha pode nortear seu desenvolvimento por um período de tempo que pode ser longo. As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa, estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. (Oliveira 2007, p.184 a 189).

**Estratégia de sobrevivência** - Este tipo de estratégia deve ser adotado pela empresa quando não existe outra alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas (alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas).

Numa postura estratégica de sobrevivência, a primeira decisão é parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas. Naturalmente, uma empresa tem dificuldades de utilizar esta estratégia por um período de tempo muito longo, pois poderá ser engolida pelo mercado e pelos seus concorrentes.

**Estratégia de manutenção** - Neste caso, a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças, entretanto, ela possui uma série de pontos fortes disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia etc. acumulados ao longo do tempo, que possibilitam além de querer continuar sobrevivendo, também manter sua posição conquistada até o momento.

**Estratégia de crescimento** - nesta situação, embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando, efetivamente é usufruída a situação favorável pela empresa. Normalmente, a empresa procura, nesta situação, lançar novos produtos e serviços, aumentar o volume de vendas etc.

**Estratégia de desenvolvimento** - neste caso, a predominância é de pontos fortes e de oportunidades. Diante disso, o gestor deve procurar desenvolver sua empresa. Portanto, o desenvolvimento da empresa se faz em duas direções principais. Pode-se procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina. A combinação desses dois eixos - mercadológico e tecnológico - permite ao gestor construir novos negócios no mercado.

### 2.5.2 Formulação da estratégia

A formulação de uma estratégia consiste pois, na avaliação das diversas hipóteses e seleção da que for considerada mais apropriada, fazendo a sua explicitação, permitindo que seja conhecida pelos diversos *Stakeholders*, em especial por aqueles que, obrigatória ou desejavelmente, devem contribuir para o seu desenvolvimento com sucesso. (Teixeira 2011, p.111).

Na seleção da estratégia devem ser consideradas geralmente questões como, decisões sobre produtos e mercados, decisões sobre a estratégia genérica e a amplitude da gama dos seus produtos ou serviços, e decisões quanto a opção de crescimento e desenvolvimento, decisões que acabam por afetar a empresa na sua globalidade e têm

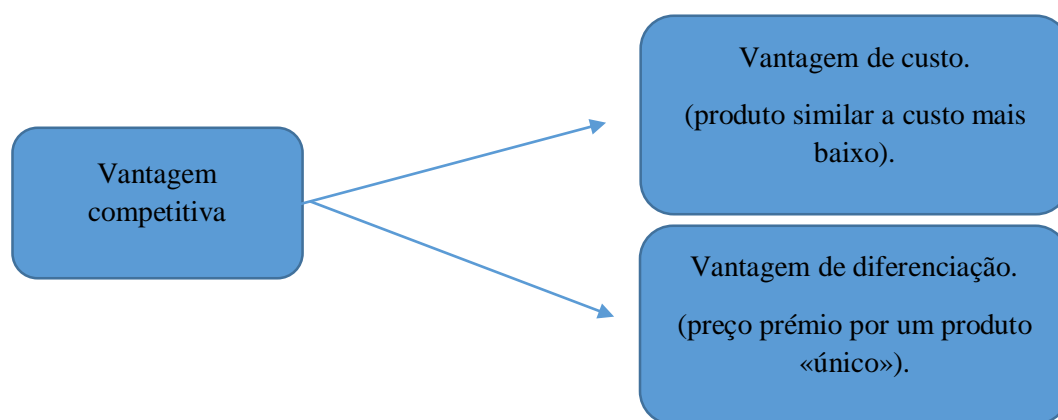
repercussões a um prazo mais dilatado do que as decisões de rotina. (Teixeira 2011, p.111).

### **2.5.2.1 Estratégia de negócio**

A estratégia de negócio refere-se a forma como a empresa decide concorrer num determinado negócio. O seu objetivo é gerar valor para o cliente num mercado específico, para isso a empresa procura alcançar uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes através da exploração das suas competências-chave. (Teixeira 2011, p.115).

Nesse caso a variável importante é o cliente então é fundamental o conhecimento de quem é o cliente, que necessidades irão ser satisfeitas e como conseguir. Esses dados podem ser encontrados na missão da empresa. Mas a informação do cliente não é a única a ter em conta, também perguntas como as que se seguem devem ser respondidas, como concorrer num negócio específico tirando partido das suas competências-chave para criar e desenvolver uma vantagem competitiva sustentável? A empresa pode fazê-lo de duas formas de acordo com a figura seguinte. (Teixeira 2011, p.115)

**Figura 2. Fontes de vantagem competitiva.**



Fonte: Livro – Gestão estratégica. Sebastião Teixeira, p.116.

### 2.5.2.2 Estratégias genéricas de Michael Porter

Segundo Teixeira (2011 p.117 a 124) a forma como as empresas exploram as suas competências nucleares para conseguir uma vantagem competitiva sobre os concorrentes da mesma indústria pode assumir diversas modalidades. De acordo com Michael Porter, as estratégias básicas ou as estratégias genéricas são:

**Liderança de custos:** é a estratégia seguida por uma empresa que se propõe produzir ou fornecer, ao menor custo relativamente a concorrência, bens ou serviços atribuídos considerados aceitáveis pelos clientes.

**Diferenciação:** assenta na persuasão dos clientes de que o produto ou serviço é superior ao que é oferecido pelos concorrentes, isto é, os produtos objetos dessa estratégia satisfazem melhor as necessidades dos clientes de acordo com a sua perceção.

**Foco:** é a estratégia seguida por uma empresa que decide vir ao encontro das necessidades específicas dos clientes que constituem um segmento de mercado em vez de procurar satisfazer as necessidades mais gerais da totalidade dos clientes que constituem a indústria ou mercado alargado.

**Figura 3. As três estratégias genéricas de Porter**

		Vantagem competitiva	
		Custo	Diferenciação
Mercado	Alargado	Liderança em custos	Diferenciação
	Restrito	Liderança em custos	Diferenciação

Fonte: Livro – Gestão estratégica. Sebastião Teixeira 2011, p.117

### 2.5.3 Implementação da estratégia

Segundo Rodrigues *et al* (2012, p.62), a implementação da estratégia é a tradução da estratégia em ação organizacional, através do desenho da estrutura, do planeamento de recursos e da gestão da mudança estratégica. É portanto, o processo posterior ao de formulação de estratégia, consistindo numa sequência de ações envolvendo todos ou quase todos os departamentos e recursos da empresa.

O sucesso de uma estratégia depende não só de uma boa escolha, a formulação, mas também da forma como ela é posta em prática, ou seja, a sua implementação. Para que uma estratégia seja implementada da forma mais apropriada há que ter em atenção um conjunto de questões que devem ser resolvidas. (Teixeira, 2011 p. 207).

Segundo Rodrigues *et al* (2012, p. 66), a implementação de um novo conteúdo estratégico traz mudanças significativas a uma organização, tais como, mudanças de conteúdo nos cargos, mudanças em linhas de autoridade, em canais de comunicação, em tarefas a realizar e em processos desenvolvidos na empresa. Essas mudanças podem gerar fortes incertezas, ansiedade e até medos, tanto nos gestores intermédios e nos outros colaboradores.

A estrutura organizacional é, assim, um dos primeiros aspetos a ter em conta, pois a forma como as pessoas se encontram organizadas, como reagem, individualmente e em grupo, de uma forma mais flexível ou mais rígida, mais lenta ou mais rápida, com um maior ou menor grau de autonomia, tem repercussões favoráveis ou desfavoráveis no desenvolvimento da estratégia no terreno (Teixeira, 2011 p. 207).

A estratégia e a estrutura organizacional de uma empresa estão estreitamente interligadas. Na primeira fase do desenvolvimento da estratégia a ideia predominante era de que a «a estrutura seguia a estratégia» o que significava que só depois de definida a estratégia se deveria pensar na estrutura organizacional que melhor se adequasse. (Teixeira, 2011 p. 208).

A medida que o meio envolvente das empresas tornou-se cada vez mais instável, a rigidez das estruturas passou a constituir um problema com acrescida necessidade de atenção na implementação das estratégias e também depois de definida a estratégia, não era uma tarefa fácil alterar a estrutura da organização. Então a relação alterou-se «estratégia segue a estrutura», passou para uma relação biunívoca, uma interligação traduzida pela interdependência. (Teixeira, 2011 p. 209)

Fundamentalmente, podem considerar-se os seguintes tipos de estrutura: simples, funcional, divisória e matriz. (Teixeira, 2011 p. 209)

Entretanto, para Rodrigues *et al* (2012, p.70), existem vários outros problemas na implementação da estratégia, como a resistência a mudança que acaba por originar vários outros.

**Tabela 2. Nove problemas mais frequentes na implementação da estratégia.**

Nº	Problemas mais frequentes ocorridos durante a implementação de uma estratégia.
1	As competências e as capacidades das pessoas não são suficientes e a formação e o treino dados não são adequados para fazerem as coisas planeadas.
2	As atividades de implementação não foram programadas nem definidas com detalhe suficiente.
3	Os sistemas de informação, controlo e recompensa não são adequados para acompanhar e estimular as tarefas de implementação.
4	Muitas atividades e preocupações não relacionadas com a implementação ocupam o tempo e a atenção das pessoas.
5	Surgem problemas internos graves, não previstos inicialmente no plano, que têm um impacto adverso na implementação.
6	Os atrasos- a implementação demora mais tempo do que o planeado.
7	A coordenação das atividades de implementação não é suficientemente eficaz.
8	A liderança e a orientação pelos gestores departamentais não são adequadas ou não são suficientes.
9	Surgem fenómenos externos, fora do controlo da empresa, que têm um impacto adverso a implementação.

Fonte: Livro - Estratégia organizacional – Coor. Jorge Rodrigues. Adaptado de Al-Ghamdi (1998) e Alexander (1985), p. 71



### 2.5.3.1 Métodos de mudança estratégica

Segundo Rodrigues *et al* (2012, p.75 e 76), a mudança pode ser gerida, segundo uma tipologia com quatro métodos de implementação de mudança estratégica. Estes são:

**Método coercivo** – é útil para introduzir uma mudança muito profunda na organização, mas provoca uma perturbação social interna e uma resistência muito grande, que os gestores tentam ultrapassar usando o seu poder e capital de influência.

**Método adaptativo** – é um processo lento, incremental, de tentativa-e-erro, não planeado, conduzido ao sabor dos acontecimentos. A resistência que provoca é fraca ou nula, porque a mudança é muito lenta e compreendida por todos.

**Método de gestão de crise** – implica a introdução de uma mudança profunda num momento em que a empresa se encontra a atravessar uma situação grave de debilidade em termos de performance e da sua capacidade competitiva.

**Método de gestão da mudança e da resistência** – é uma abordagem intermédia que procura criar condições para evitar ou reduzir a resistência a mudança. É aplicável quando há mais tempo do que o necessário para o método coercivo mas não há o suficiente para o adaptativo.

**Figura 4. Métodos de implementação da mudança estratégica**

	Coercivo	Adaptativo	Gestão de crise	Gestão da mudança e da resistência
<b>Aplicável quando</b>	Urgência grande; poder dos gestores forte e indiscutível.	Não há urgência.	Crise; ameaça de falência; poder dos gestores fraco.	Urgência «média»; mudanças na envolvente significativas e frequentes.
<b>Vantagens</b>	Rapidez	Resistência é fraca	Resistência é fraca	Resistência é fraca; duração da mudança organizacional ajustável. Conforme o tempo disponível; permite mudanças organizacionais profundas.
<b>Desvantagens</b>	Resistência é elevada.	Lentidão	Tempo disponível curto; elevado risco de insucesso.	Complexidade elevada.

Fonte: Livro - Estratégia organizacional – Coor. Jorge Rodrigues. Adaptado de Ansoff e McDonnell 1990, p. 76.

## 2.6 Controlo

Segundo Megginson *et al.* (1998, p. 466) o controlo pode ser definido como “ um processo de se assegurar que os objetivos organizacionais e administrativos sejam alcançados.”

Entretanto para Teixeira (2013, p. 291): “o controlo é o processo de comparação entre o desempenho atual e os *standards* (ou padrões) previamente definidos com vista a execução de medidas corretivas eventualmente necessárias”.

Qual o interesse em fazer planos, por muito e bem elaborado que sejam, se a sua execução não for sistematicamente acompanhada e não se tomarem medidas corretivas para evitar ou corrigir um afastamento entre o que se planeou e o que se realiza. A finalidade do controlo é evitar que as coisas corram mal mais do que corrigi-las *a posteriori*. (Teixeira, 2013, p. 291)

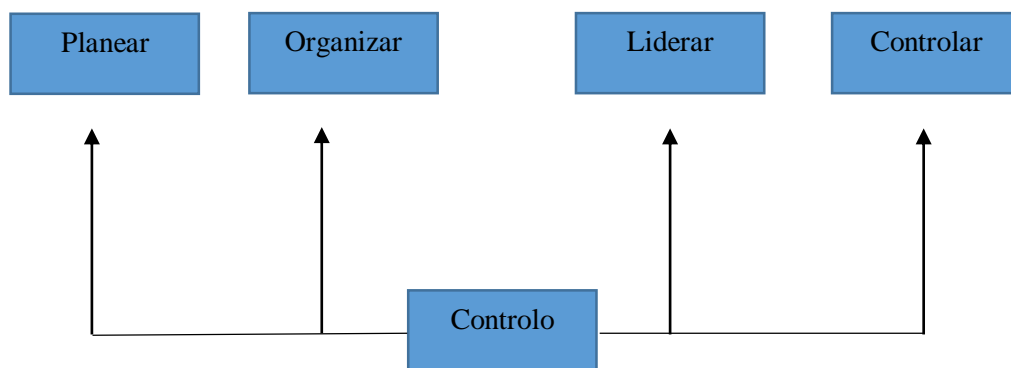
### 2.6.1 Relação do controle com outras funções de gestão

O controlo deve estar presente em todas as funções do processo de tomada de decisão, desde o planeamento até mesmo no próprio processo de controlo.

Sendo assim para Megginson *et al.* (1998, p. 469) o controlo se relaciona com todas as outras funções da administração, especialmente com o planeamento e é afetado e influenciado por elas.

O passo inicial do processo de controlo é na realidade um passo de planeamento. Estabelecer uma meta, um padrão ou um objetivo de desempenho.

**Figura 5. Relação do controlo com outras funções da administração.**



Fonte: Livro - Administração, conceitos e aplicações Megginson *et al* 1998, p.469.

### 2.6.2 Tipos de controlo

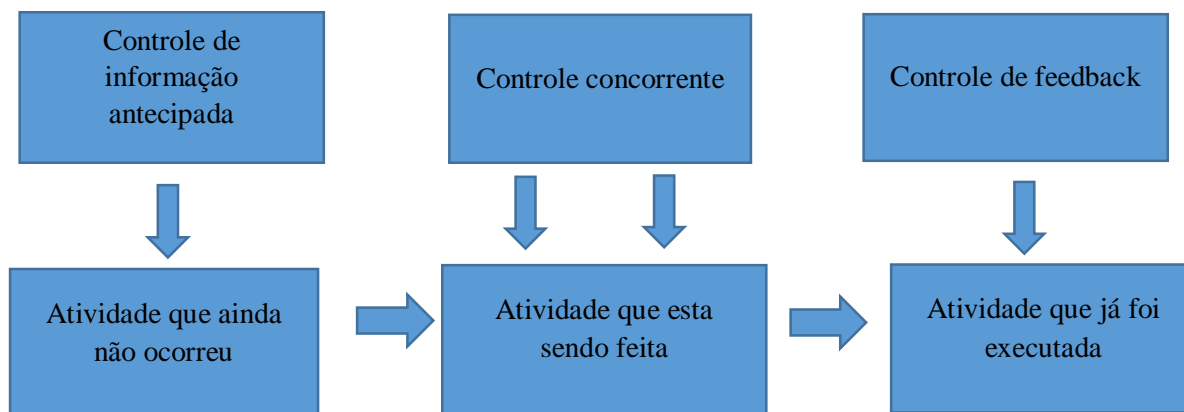
De acordo com Leon C. Megginson *et al.* (1998, p.469 a 471) há três tipos básicos de controlo:

**Controle de informação antecipada** - o controle de informação antecipada tenta prever problemas ou desvios do padrão antes de ocorrerem. É assim uma abordagem ativa e agressiva de controlo, permitindo que a ação corretiva seja iniciada antes que o problema real surja.

**Controle concorrente** - o controle concorrente, também chamado de controlo de direção ou escolha, ocorre enquanto uma atividade esta sendo realizada.

**Controle de *feedback*** - o controle de *feedback*, também chamado de controlo pós-ação, é histórico, isto é, a atividade medida já ocorreu e é impossível voltar atrás e corrigir o desempenho para voltar ao padrão.

**Figura 6. Três tipos de controlo.**



Fonte: Livro - Administração, conceitos e aplicações. Megginson *et al* 1998, p. 469.

Mas já para Teixeira, (2013, p. 296/298) existem vários tipos de controlo possíveis numa organização, os quais se podem agrupar fundamentalmente de acordo com três critérios de classificação:

- ✓ O critério da fase do processo;
- ✓ O da amplitude; e
- ✓ O da posição relativa do controlado em relação ao controlador.

De acordo com o primeiro critério, pode-se considerar três tipos de controlo:

**Controlo de *inputs*** - é feito em relação aos recursos utilizados no processo produtivo, com a finalidade de assegurar que eles podem e estão a ser utilizados eficazmente para atingir os objetivos da organização.

**Controlo de processos** - é feito pela observação e análise do processo de produção de bens e serviços e traduz uma oportunidade de detetar e corrigir problemas antes que estes afetem os *outputs*.

**Controlo de *outputs*** - é o controlo *a posteriori*, isto é, em relação ao que já ocorreu e por isso também designado *feedback*. Centra-se na qualidade e quantidade dos produtos ou serviços produzidos.

Neste tipo de controlo os gestores analisam a evolução histórica da empresa em relação a um determinado período medem o seu desempenho e tentam tomar as ações corretivas mais adequadas face aos desvios encontrados.

Em relação ao segundo critério, pode-se considerar três tipos de controlo:

**Controlo estratégico** - processa-se no nível institucional da gestão (conselho de administração, direção geral, etc.), é genérico e sintético, geralmente relacionado com períodos longos e abarca a globalidade de empresa.

**Controlo tático** - é levado a prática pelos gestores de nível intermédio (diretores funcionais, geralmente), é menos genérico, mais pormenorizado, reporta-se a um prazo não tão longo como o anterior e incide sobre uma área específica da empresa (direção financeira, produção, comercial, etc.).

**Controlo operacional** - é mais analítico e pormenorizado, tem por horizonte o curto prazo, é executado pelos gestores operacionais (supervisores, chefes de secção, etc.) e incide sobre as tarefas ou operações levadas a cabo numa determinada unidade operacional.

Em relação ao terceiro critério estão definidos três tipos de controlo:

**Autocontrolo** - é o tipo de controlo que, é feito pelo próprio. Corresponde a uma situação ideal, poucas vezes encontrada na vida real.

**Heterocontrolo** - é a modalidade de controlo mais corrente, em que o controlador é uma pessoa ou entidade diferente do controlado.

**Controlo lateral** - é o controlo efetuado pela pessoa ou entidade que, situando-se eventualmente no mesmo nível hierárquico, se posiciona na fase seguinte do processo.

### 2.6.3 Fases/ etapas do processo de controlo

Para Megginson *et al.* (1998, p.472 a 475) processo de controlo consiste pelo menos em 4 etapas:

**Estabelecer padrões de desempenho** - a primeira etapa no controlo reflete a ligação entre o planeamento e controlo. Estabelecer padrões de desempenho faz parte do planeamento. Porém, como é a base do controlo, é comumente tratado como a primeira etapa no processo de controlo. Define-se padrão como uma unidade de medida que pode servir como ponto de referência para avaliar

resultados. Portanto, metas, objetivos, quotas e alvos de desempenho serão todos considerados padrões.

**Medir o desempenho** - é inútil estabelecer padrões, a não ser que haja alguma forma de medir o desempenho real. Os padrões estabelecem o que vai ser medido e o nível de desempenho satisfatório, mas há também outras questões que devem ser respondidas: quantas vezes deve o desempenho ser medido? Outro ponto a levar em conta é que a medida deve ser fácil de aplicar e relativamente barata.

**Comparar o desempenho com os padrões e analisar os desvios** - uma etapa de controlo crítica é a comparação de desempenho real com o planeado, fatos, por si, não têm valor para julgar o desempenho. Os desvios no desempenho devem ser analisados para se determinar a razão de o padrão não ter sido atingido.

**Empreender uma ação corretiva se necessário** - se for necessária uma ação corretiva, deve ser feita e da forma mais adequada. O padrão pode ser modificado ou serem dados passos para melhorar o desempenho – ou as duas coisas concomitantemente.

A ação corretiva pode alterar o planeamento ou sistema de controlo. É preciso verificar a maneira pela qual os desvios são analisados e interpretados para ver se a informação é correta. Se forem necessárias correções, então pode-se mudar o padrão original, quando pode ter sido muito baixo ou muito alto e/ou mudar as medidas de desempenho.

Entretanto para Teixeira, (2011, p.319), qualquer processo de controlo, seja ele estratégico, tático ou operacional, pode ser desdobrado em três fases ou etapas: estabelecimento de padrões de desempenho, avaliação do desempenho conseguido (medição do atual desempenho e comparação com os padrões estabelecidos) e decisão das ações corretivas se os desvios forem significativos.

Segundo o autor referido no parágrafo acima (2013, p.292 a 294) no processo de controlo consta fundamentalmente três fases:

**Standards ou padrões** - são níveis de qualidade ou quantidade preestabelecidos como orientações do desempenho. São como unidades de medida em relação ao que se espera das pessoas e dos departamentos de acordo com as suas funções, e, por isso, para serem mensuráveis e reduzirem a subjetividade na avaliação, devem tanto quanto ser numéricos.

Importa a definição dos níveis de tolerância, isto é, a quantidade de desvios permitida sem que dê lugar a qualquer ação corretiva.

**Avaliação do desempenho** - consiste na comparação dos padrões com as realizações, ou seja, no cálculo dos desvios, verificando se os níveis de tolerância foram ou não ultrapassados.

**Ações corretivas** - Uma vez detetados os desvios, torna-se então necessário considerar as ações corretivas a desenvolver. Sempre que possível devem ser primeiro determinadas quais as causas dos desvios e só depois, e em conformidade com elas, desencadear as ações corretivas apropriadas.

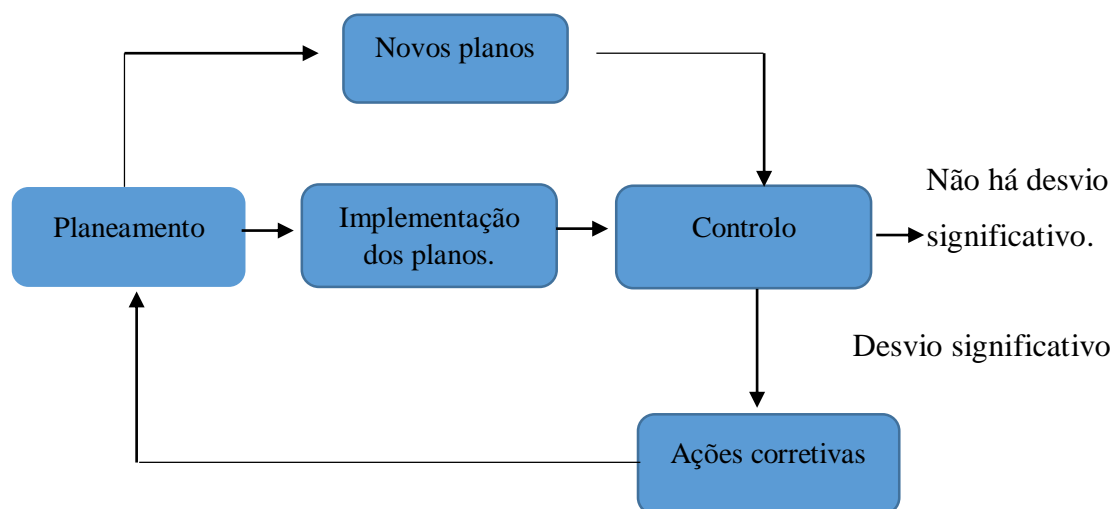
As ações corretivas podem ser imediatas, aquelas que se destinam a corrigir os sintomas do problema, ou permanentes aquelas que têm por finalidade as causas dos sintomas (ou dos problemas).



#### 2.6.4 Relação entre o planeamento e controlo

O processo de controlo está intimamente ligado ao processo de planeamento. A tomada de ações corretivas traduz-se na aprendizagem (corrigir os erros e tomar medidas para evitar que voltem a acontecer). (Teixeira, 2011, p.319)

**Figura 7. Relação planeamento / controlo**



Fonte: Livro - Gestão estratégica. Sebastião Teixeira, p.320.

Da análise do controlo estratégico observam-se duas abordagens: abordagem tradicional e abordagem contemporânea. A abordagem tradicional é uma abordagem sequencial, isto é, assenta na ideia de que a estratégia se formula estabelecendo objetivos, de seguida implementa-se e só depois se controla comparando os resultados com os objetivos pré-estabelecidos. (Teixeira 2011, p.320).

Já a abordagem contemporânea parte do princípio de que as mudanças do ambiente externo e interno da empresa se processam constantemente e, por vezes, com tão elevada rapidez e intensamente que o controlo deve ser interativo, isto é, deve acompanhar tanto quanto possível quer a formulação quer a implementação da estratégia. (Teixeira 2011, p.320).

De acordo com Teixeira (2011p. 321 e 322) nessa perspetiva o controlo estratégico desdobra-se em dois tipos distintos:

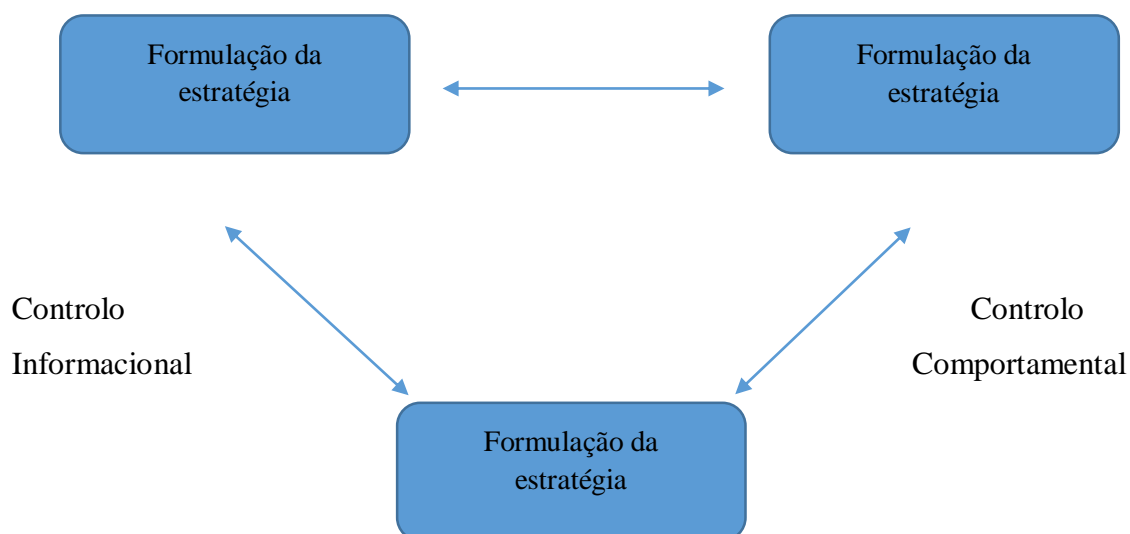
**Controlo informacional** - que se preocupa fundamentalmente em averiguar se as coisas estão sendo feitas de acordo com o que deveria ser feito; e

**Controlo comportamental** - que se preocupa com a implementação (fazer corretamente as coisas que devem ser feitas).

Ainda se sobressaem três aspetos fundamentais na perspetiva do controlo comportamental:

- ✓ Cultura (importa desenvolver uma cultura adequada a estratégia a seguir e verificar até que ponto se esta a conseguir);
- ✓ Recompensas (relacionam-se com o grau de comprometimento das pessoas para a prossecução dos objetivos estratégicos);
- ✓ Fronteiras (definição dos limites de atuação que permitam clarificar os objetivos de cada departamento ou individual de tal modo que o alinhamento estratégico seja conseguido.

**Figura 8. Controlo tradicional (sequencial) e contemporâneo (comportamental)**



Fonte: Livro - Gestão estratégica. Sebastião Teixeira, p. 321.

### 2.6.5 Avaliação de uma estratégia

Devido a alterações profundas e rápidas que acontecem tanto no ambiente interno como no ambiente externo das empresas as estratégias tendem a tornar-se rapidamente obsoletas as melhores estratégias concebidas e implementadas, não esquecendo que muitas vezes, as organizações são mais vulneráveis quando se encontram no pico do sucesso. (Teixeira 2011, p.322)

Nessa fase tendem a tornar-se demasiado confiantes e afrouxar o controlo, sendo também mais visíveis e mais apetecíveis como alvo a atingir pela concorrência. Precisamente, a finalidade da avaliação e controlo da estratégia é alertar os gestores para os potenciais problemas antes que eles aconteçam, ou seja, demasiado tarde para que algo seja feito os possa evitar.

Torna-se necessário avaliar a estratégia prosseguida, identificar os focos de perturbação, acautelar problemas potenciais, alertar os gestores e ajustar a estratégia. (Teixeira 2011, p.323)

Segundo Teixeira (2011, p.323) o processo de avaliação e controlo de uma estratégia deve assentar em três aspetos fundamentais:

- ✓ Reanalise dos pressupostos em que se baseou a estratégia;
- ✓ Comparação dos resultados atuais, efetivos, com os resultados que tinham sido esperados;
- ✓ Desenvolvimento das ações corretivas para reduzir ou anular o desvio do desempenho.

### 2.6.6 Critérios de avaliação de uma estratégia

A avaliação de uma estratégia é portanto, um dos aspetos fundamentais no processo de controlo estratégico. Mas para que a avaliação de uma estratégia seja eficaz tem de se traduzir numa informação (*feedback*) que seja adequada e em tempo oportuno (aspeto fulcral de eficácia da avaliação) e reportar-se tanto ao curto prazo como para o longo prazo. (Teixeira 2011, p.324)

De acordo com Teixeira *apud* Rumelt (2011, p.324 e 325) existem quatro critérios que devem servir de base para avaliação de uma estratégia:

**Consistência** – a estratégia deve ser internamente consistente, isto é, traduzir-se em objetivos que sejam inconsistentes ou contraditórios. Quando os problemas com a gestão persistem mesmo depois de substituídas as pessoas isso pode ter a ver com a inconsistência da estratégia. Se os problemas de políticas ou de funcionamento continuam a ser trazidos a gestão de topo para os resolver, então isso pode significar inconsistência da estratégia. Uma estratégia clara e consistente deve potenciar um clima de mútuo entendimento e coordenação.

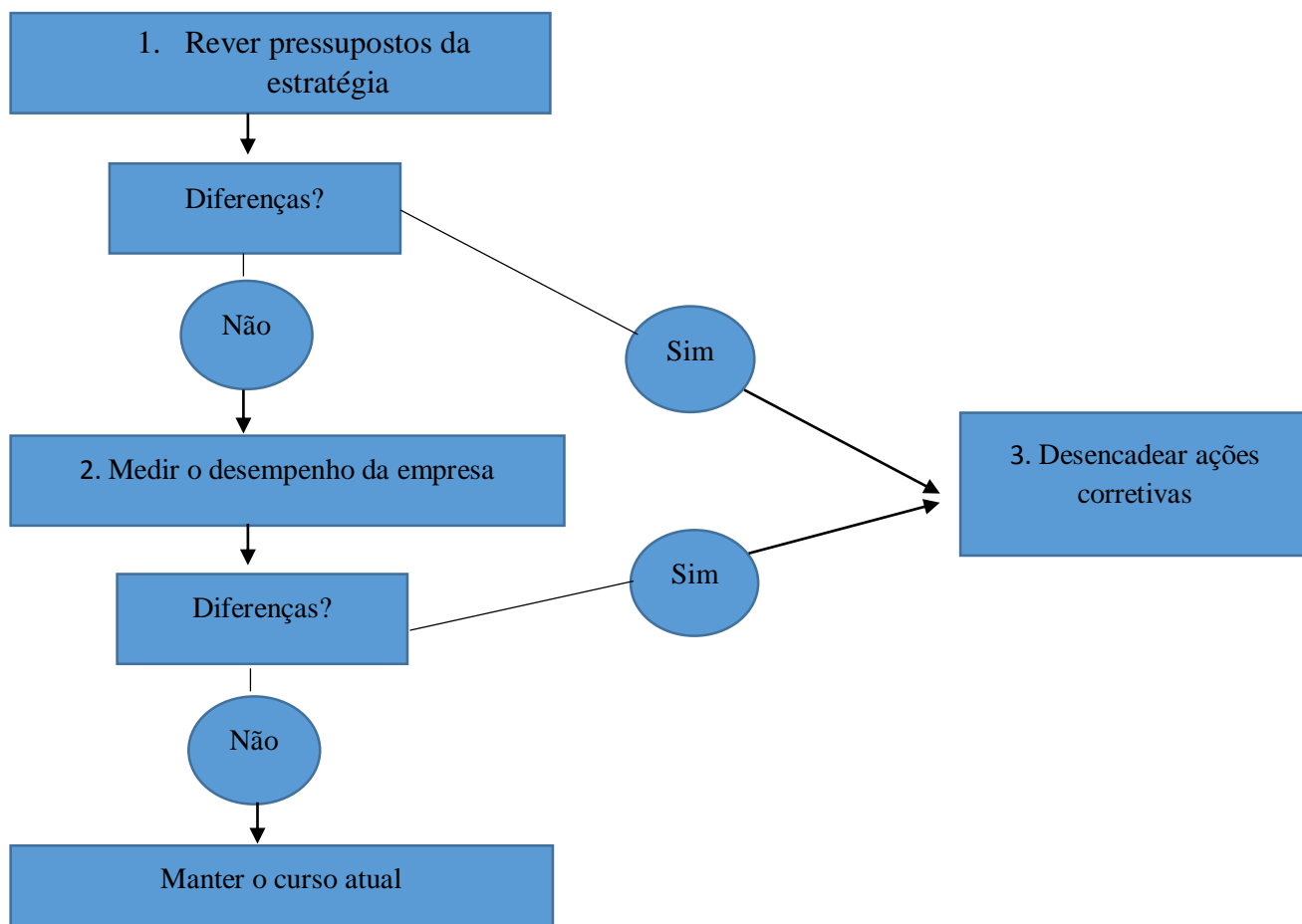
**Consonância** – a estratégia deve ser consoante com o seu ambiente, ou seja, deve representar uma resposta adaptativa ao ambiente externo e as mudanças críticas que nele se verificam. Na análise da consonância de uma estratégia os gestores devem analisar as tendências que afetam as empresas em geral e verificar as que estão afetando a empresa em particular. Devem analisar as forças do ambiente, suas repercussões, as empresas que concorrem no mesmo ambiente sem deixar que uma demasiada preocupação com os concorrentes leve a deixar de lado as ameaças que a afetam a empresa.

**Vantagem competitiva** – uma estratégia designa-se a criar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, ou em manter uma vantagem competitiva já conquistada quando isso acontece, significa que a empresa tem superioridade em recursos, capacidades ou em posicionamento. As capacidades que constituem a vantagem competitiva geralmente são organizacionais e construídas pela interação de investimento, trabalho e aprendizagem. O posicionamento traduz a posição relativa da empresa no mercado em que atua.

**Exequibilidade** – importa avaliar se a possibilidade de concretização da estratégia existe, isto é, se pode ser executada com os recursos físicos, humanos e financeiros de que a empresa pode dispor.

Na consideração desse critério de avaliação importa analisar até que ponto no passado a empresa demonstrou possuir capacidades, competências e talento para prosseguir com a estratégia.

**Figura 9. Fases da avaliação de uma estratégia.**



Fonte: Livro – Gestão estratégica. Sebastião Teixeira 2011, p. 326.

## CAPÍTULO III

### 3 TRABALHO DE CAMPO

Nesse capítulo será feita a apresentação das empresas que foram alvos da entrevista e também os resultados da mesma. As referidas entrevistas foram aplicadas nas pequenas empresas que no total somaram cinco entrevistas.

#### 3.1 Técnica de coleta de dados

O processo de coleta de dados foi realizado por meio de entrevista que tiveram como público-alvo o pequeno empresário. A entrevista baseou-se num roteiro pré-estruturado que se encontra dividido em três partes. A primeira parte diz respeito aos dados do entrevistado, a segunda parte diz respeito aos dados da empresa e a terceira parte diz respeito a perguntas sobre o planeamento para saber qual a sua perceção sobre essa ferramenta de gestão.

#### 3.2 Descrição das empresas

##### 3.2.1 Empresa A

A empresa A atua no mercado de comercialização de flores originais e artigos de animais. Essa empresa foi criada pelo companheiro da atual gestora há quinze anos que afirmou ter criado a empresa pela necessidade de “verde” que via no país. Começou pela venda de sementes, entretanto depois veio expandir o leque de produtos.

A empresa conta com dois sócios, possui contabilidade organizada e conta com três vendedores. Os produtos comercializados não são produzidos no país, mas sim importados. Essa empresa não possui concorrentes a nível da ilha de São Vicente.

### 3.2.2 Empresa B

A empresa B é uma empresa de cariz familiar que atua na área de venda de artigos escolares e materiais de escritório. Foi fundada pelo pai do atual gerente no ano de 1986. Conta com três funcionários incluindo o sócio responsável, possui contabilidade organizada e um vendedor. Conta com alguns concorrentes na ilha que oferecem os mesmos produtos.

### 3.2.3 Empresa C

A empresa C é uma empresa que atua na área de serviços de saúde bucal prestando serviços de remoção de dentes, clareamento dentário, *piercing* dental, colocação de dentes entre vários outros serviços. Foi fundada pelo sócio-gerente e atualmente gerida pelo dono. A empresa já conta com sete anos de existência e formada por dois médico-dentistas e dois funcionários, dispõe de contabilidade organizada.

### 3.2.4 Empresa D

A empresa D atua na área de restauração e oferecendo serviço de bares. Foi fundada pela atual responsável. A ideia da abertura do espaço inicialmente contava com uma sócia, mas mesmo antes de dar início a atividade não foi possível chegar a um consenso entre as partes e acabou por abrir o negócio sozinha. O espaço é administrado pela proprietária conta com contabilidade organizada e mais quatro funcionários.

### 3.2.5 Empresa E

A empresa E atua nas áreas de impressão, *design* e comunicação. A ideia de abertura dessa empresa surgiu dos dois atuais sócios que foram estudar no exterior e quando terminaram decidiram viver em Cabo Verde e como não tinham emprego decidiram criar a sua própria empresa. A estrutura funcional da empresa conta com administração, administração financeira, *design* e produção contando com seis trabalhadores.



### 3.3 Apresentação dos dados recolhidos

Neste capítulo serão apresentados os resultados das entrevistas aplicadas as empresas.

#### 3.3.1 Empresa A

A empresária afirma desconhecer a técnica de planeamento estratégico, mas mesmo assim tem uma vaga ideia da sua importância, para a mesma alguns objetivos do planeamento estratégico são permitir que tanto a empresa como os clientes ganhem com a sua aplicação e também essa ferramenta permite se preparar para enfrentar as dificuldades que podem aparecer.

Afirma nunca ter realizado o planeamento estratégico de forma consciente, mas já pensou em desenvolver algumas ações que considera que sejam ações estratégicas como, abrir uma loja na cidade da Praia, mas a falta de uma pessoa de confiança para a gestão da mesma fê-la desistir, em planos mais recentes pensa em criar a longo prazo uma estufa para produção interna das suas espécies.

Afirmou que os motivos que podem ter levado a não realização do planeamento estratégico poderão passar pela falta de tempo suficiente e falta de pessoal qualificado. Mesmo assim reconhece a sua importância.

Realiza apenas o planeamento de compra afirmando nunca ter dificuldades, utilizando um programa informático para gestão de *stock* permitindo saber o limite de existências para se realizar as encomendas. Realizam a compra de flores semanalmente.

Realizam pequenos planos de ações diárias nomeadamente relacionados com o tratamento e conservação das flores, a empresária diz que faz o controlo pessoalmente dessas ações de modo a verificar que estão sendo realizadas da melhor forma e podendo corrigi-las caso for necessário.

### **3.3.2 Empresa B**

O empresário afirma desconhecer a técnica apenas tem a ideia de que a sua utilização pode melhorar o negócio, permite identificar os produtos mais procurados, pensa que o objetivo dessa ferramenta é prospeção do negócio.

Nunca realizou nenhum tipo de planeamento na empresa afirmando não ter sentido até o momento nenhuma necessidade mesmo com todos os concorrentes presentes no mercado, também porque pensa ser uma técnica que exige muito dos funcionários e muitos custos.

Mesmo nunca tendo utilizando essa ferramenta assume achá-la importante porque pensa que através da sua utilização prevê-se os recursos existentes na sua empresa.

Afirma ainda que quando confere alguma tarefa aos funcionários faz o seu acompanhamento pessoalmente para verificar o que esta sendo realizado.

### **3.3.3 Empresa C**

A empresária desconhece a técnica alegando que deve se relacionar com traçar objetivos e o que se deve fazer para alcançá-los, não tendo nenhuma ideia mas estratificada do que se refere esta ferramenta, quando abordada afirmou não saber nada sobre o assunto. Pensa que o seu objetivo seja expandir o negócio por isso afirmando ser importante.

Nunca realizou o planeamento estratégico ou nenhum outro tipo de planeamento alegando que apenas realiza o seu trabalho diário e assim sucessivamente também afirmou que a falta de tempo pode constituir um dos entraves a realização do planeamento estratégico e que até poderá ter pensado, mas depois afunda-se no trabalho e acaba por afastar dessa prática.

Mesmo não tendo realizado esse tipo de planeamento pensa que seja importante. Confere pequenas tarefas aos seus funcionários e controla pessoalmente essas tarefas evitando que fujam dos resultados.

### **3.3.4 Empresa D**

A empresária afirma não ter ideia do que é o planeamento estratégico, apenas que a sua utilização poderá servir para organizar detalhe por detalhe as ações. Tem em mente de que o único objetivo dessa ferramenta é o alcance dos objetivos estabelecidos pela empresa.

Nunca realizou nenhum tipo de planeamento alegando não ter recursos financeiros disponíveis para tal, afirma ter tempo disponível, mas também nunca teve interesse em utilizar essa ferramenta para obter vantagem competitiva em relação aos outros lugares que oferecem o mesmo serviço. Apenas vai exercendo a sua atividade dia após dia sem se preocupar muito com essas questões.

Em relação ao controlo das pequenas tarefas afirma realizar a fiscalização das atividades do dia-a-dia da empresa por motivos de segurança.

Afirma a permanência das empresas no mercado não é definida apenas pelo planeamento, mas depende do empenho dos responsáveis e na sua capacidade de transformação do negócio quando este não oferece rendimento.

### **3.3.5 Empresa E**

A empresária afirma ter uma ideia clara do que significa o planeamento estratégico, é estabelecer metas, estratégias, mobilização de recursos e tomando decisões sempre com objetivos claros e que no final haja sucesso e crescimento da organização. Alega que o principal objetivo do planeamento estratégico é o alcance do sucesso.

Afirmou realizar o planeamento estratégico para conseguir uma maior divulgação da empresa através das redes sociais e outros meios de comunicação com o objetivo de divulgar os seus serviços tentando aumentar assim os seus clientes. A maior dificuldade que encontra na realização do planeamento estratégico é a resistência por parte dos

colaboradores porque estes já estão acomodados a uma rotina e já pensam nas novas tarefas que irão realizar como tarefas cansativas.

A empresária alega estar ciente da importância do planeamento estratégico e por isso faz a sua realização, afirmando que quando se planeia consegue-se melhorar a organização da empresa, atingem-se maiores níveis de produção entre outros.

Afirma que quando elabora os planos estratégicos utiliza dois métodos para o seu controlo, para saber se o plano originou bons resultados. O método quantitativo é utilizado quando fazem a sua divulgação através das redes sociais aguardam algum tempo e para saber se essa divulgação teve sucesso comparam-na com a faturação do mês.

O método qualitativo é utilizado na realização dos projetos baseando-se na satisfação dos clientes e os que se dirigem a empresa a procura dos seus serviços pela qualidade e não pelo preço. A execução dos projetos passa por todas as áreas da empresa e o controlo também é feito pelo chefe de cada área.

A empresária diz que sem a utilização do planeamento estratégico a empresa não sabe que caminhos percorrer, não sabe o comportamento dos concorrentes, esta no mercado apenas para vender no seu dia-a-dia sem pensar em crescer e alcançar mais espaço no mercado.

**Tabela 3 Síntese das particularidades que afetam a aplicação do PE**

<b>Atividades</b>	<b>Particularidades</b>
Apresentação da ferramenta	Desconhecimento da técnica, falta de tempo, falta de visão de longo prazo, gestão informal.
Análise interna	Centralização das atividades, falta de pessoal qualificado, falta de tempo, gestão informal.
Definição de objetivos e metas	Falta de tempo, falta de pessoal qualificado, dono e administrador sendo a mesma pessoa, falta de clareza, imediatismo nos resultados.
Escolher estratégias	Falta de tempo, falta pessoal qualificado, dificuldade em aceitar mudanças.
Elaborar um plano para atingir objetivos	Falta de recursos, falta de tempo, falta de pessoal qualificado, não necessidade.

## CAPÍTULO IV

No IV capítulo serão abordadas as considerações finais, as recomendações e limitações do estudo.

### 4 Considerações finais

As pequenas empresas constituem para o mercado fontes de emprego, pagamento de impostos, aproveitamento das tecnologias e com o passar do tempo vão ganhando maior espaço, autonomia e aumentar o seu número. A grande complexidade dos mercados e o aumento da concorrência entre as empresas faz com se a pequena empresa pretenda continuar no mercado, necessita de fazer melhor gestão e uso dos seus recursos, visto que, os mesmos são limitados, combater as ameaças, explorar as suas habilidades, aproveitar as oportunidades no momento certo.

É através desse conjunto de ações que devem ser prosseguidas, isto é, aí é que aparece o planeamento nomeadamente o estratégico como uma ferramenta de gestão capaz de auxiliar o pequeno empresário na obtenção do objetivo máximo que é o sucesso e progressão da empresa no mercado. O planeamento estratégico possibilita a melhoria das ofertas por parte da empresa em relação aos clientes, conhecimento dos pontos fortes e fracos, identificar oportunidades e combater as ameaças para que seja possível o estabelecimento de estratégias, permitindo conhecer a concorrência e saber como lidar com outros aspetos.

Das cinco entrevistas realizadas foi possível concluir que apenas uma, ou seja a Empresa E, tem plena consciência e ideia do que significa planeamento estratégico e que essa técnica é capaz de oferecer, quando bem utilizada, uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, e é a única que utiliza essa ferramenta com o objetivo de conseguir melhorar os serviços oferecidos e assim conquistar mais clientes pela sua qualidade.

Sendo que utiliza a técnica de planeamento estratégico faz o seu acompanhamento através de métodos de controlo que a própria empresa desenvolveu. Os restantes pequenos empresários não têm conhecimento do planeamento estratégico utilizado como ferramenta de gestão capaz de oferecer vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes para alcançarem melhores posições no mercado em que estão inseridos e que cada vez existe o aparecimento de um maior número de empresas.

Durante a aplicação das entrevistas as empresas selecionadas foi possível verificar algumas particularidades que acabam por exercer alguma influência na aplicação do planeamento estratégico na pequena empresa.

Algumas dessas particularidades estão relacionadas com a filosofia do próprio pequeno empresário que tem o hábito de centrar as atividades em seu poder alegando que as atividades são melhores executadas pelos responsáveis. A falta de tempo também é uma particularidade que foi uma das maiores causas apontadas por todos os pequenos empresários que não realizam o planeamento estratégico afirmando que a empresa tem outras atividades que constituem prioridades.

A falta de visão de longo prazo, pois a maior parte dos entrevistados alegam apenas tentar escoar os seus produtos e tentar vender os seus serviços dia após dia sem ter em mente grandes atividades para exercer a atividade no médio e longo prazo, a não preocupação com a concorrência também constitui um dos fatores. Entretanto, alguns alegam que os seus clientes já estão conquistados não demonstrando muita preocupação com a concorrência, a falta de conhecimento da técnica por parte do pequeno empresário, a resistência a mudança por parte dos colaboradores que muitas vezes já estão acomodados a rotina.

Outras particularidades que afetam a aplicação do planeamento estratégico estão relacionadas com própria estrutura da pequena empresa, como a falta de recursos, dificuldades em estabelecer metas e objetivos pois a maioria dos entrevistados aborda como principal objetivo o sucesso da organização não sendo capaz de descrever objetivos claros e precisos a serem alcançados, a falta de pessoal qualificado, a informalidade das relações, desconhecimento de estratégias e como implementá-las.

Em relação as particularidades relacionadas com o próprio porte da empresa o que se consegue fazer é a sua minimização pois em maior ou em menor grau sempre vão permanecer, as relacionadas com o empresário podem ser totalmente extintas pois dependerá do seu trabalho individual da sua dedicação e vontade de mudança.

Outro ponto relevante na aplicação das entrevistas é que na maior parte das empresas nunca houve a aplicação do planeamento estratégico porque não conheciam muito bem a técnica e não conheciam com clareza e precisão os seus benefícios exercendo assim as suas atividades dia após dia sem ter grande preocupação com a concorrência e em alcançar maior espaço no mercado. Outro aspeto foi que mesmo dando a conhecer os benefícios dessa técnica não houve demonstração de interesse por parte dos empresários da pequena empresa em começar a aplicar essa ferramenta.

### **5 Recomendações**

O pequeno empresário deve começar a considerar a aplicação da técnica de planeamento estratégico, para não ser apenas mais uma empresa no mercado, mas sim ter visualização, dar-se a conhecer aos potenciais clientes, utilizar a ferramenta sem receio à medida das suas disponibilidades. É de salientar, para que consigam vencer a concorrência e alcançar o objetivo máximo é necessário trabalhar para ter sucesso e manter a permanência no mercado.

### **6 Limitações**

A maior limitação encontrada na realização do trabalho foi conseguir as entrevistas, visto que a maior parte das empresas afirmam não estão disponíveis para receber os estudantes, alegando falta de tempo para conceder entrevistas.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Livros

Rodrigues, J. (2012). *Estratégia Organizacional*. Editora Escolar.

António, N. (2006). *Estratégia Operacional. Do posicionamento ao movimento*. Lisboa. 2ª edição. Edições sílabo, lda.

Borges, A., Rodrigues, A. e Morgado, J. (2004). *Contabilidade e Finanças para a Gestão*. 2ª edição. Areas editora, SA.

Carvalho, J.(2014). *Gestão de empresas. Princípios fundamentais*. Lisboa.3ª edição. Edições Sílabo.

Carvalho, J. (2011). *Gestão de empresas. Princípios fundamentais*.Lisboa. 2ª edição. Edições Sílabo, Lda.

Meggison, L., Donald. C. e Pietri, P. (1998). *Administração, conceitos e aplicações*. São Paulo. 4ª edição.. Editora Habra

Neves, J., e Rodrigues, J. (2008). *O Controlo de Gestão*. 8ª edição.Areas editora,SA .

Oliveira, D. (2007). *Planeamento Etratégico*. 23ª edição. Editota Atlas .

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. 3ª edição, Editora Escolar.

*Sites*

Zancula, J. e Zancula, J. História da Contabilidade. Disponível em <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/historia.htm>> [Consultado em 13h14 12/03/18]

Oliveira, A. (2011). Benefícios e Implicações decorrentes da implementação do SNCRF em Cabo Verde. Disponível em <<http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/handle/10961/484>> [Consultado em 14-05-18 09h09]

Duarte, L. (2011). Planeamento: A primeira função da administração (parte 1) <<http://ideagri.com.br/posts/administrar-bem-lucrar-sempre-planejamento-a-primeira-funcao-da-administracao-parte-1>> [Consultado em 10/04/18 11H36]

Carvalho, J. (2015). Caraterísticas do planeamento estratégico. Disponível em <<http://jlconsultoriaindependente.blogspot.com/2015/06/quais-sao-algumas-caracteristicas-do.html>> [Consultado em 13h47 03-09-18]

Cardoso, M. (2008). Criticas ao planeamento estratégico. Disponível em <<http://marcella-strategos.blogspot.com/2008/05/ee-aula-8-crticas-ao-planejamento.html>> [Consultado em 14h04 03-09-18]

## ANEXOS

### Categorias as empresas segundo ilhas

Ilhas	Categorias de empresas				Total
	Micro	Pequena	Média	Grande	
Santo Antão	690	53	20	5	768
São Vicente	1.444	244	187	49	<b>1.924</b>
São Nicolau	361	20	7	1	389
Sal	613	186	113	49	<b>961</b>
Boa Vista	239	78	26	9	<b>352</b>
Maio	193	22	4	0	<b>219</b>
Santiago	3.164	674	303	112	4.253
Fogo	483	39	12	2	536
Brava	116	8	5	0	<b>129</b>
<b>Cabo Verde</b>	<b>7.303</b>	<b>1.324</b>	<b>677</b>	<b>227</b>	<b>9.531</b>

Fonte: Fonte: INE - IAE 2016

**Guião de entrevista**

1. O que pensa que seja planeamento estratégico e o seu objetivo?
2. Alguma vez na sua empresa realizou o planeamento estratégico ou algum outro tipo de planeamento? Se sim, quais as dificuldades encontradas. Se não, porquê?
3. Acha que o planeamento estratégico é importante? Justifique.
4. Acha importante que as atividades planeadas devem ser consequentemente controladas? Justifique.
5. Se realiza o planeamento estratégico quais os métodos que utiliza para saber se o que planeou esta a ser feito de forma correta?
6. Acha que a realização do planeamento estratégico como ferramenta de gestão pode fazer com que as empresas consigam permanecer mais tempo no mercado? Justifique.